

Shell HelmiSimpukka -ketjun työnantajamielikuvan tutkiminen

Virpi Johansson



Tekijä Virpi Johansson	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Työn otsikko Shell HelmiSimpukka -ketjun työnantajamielikuvan tutkiminen	Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 16
<p>Tämän työn tarkoitus on edistää matkailu- ja ravitsemisalan työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvalla on merkittävä rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. Tällä työllä haluan saada vastauksen siihen, millaiseksi Shell HelmiSimpukka -ketjun työnantajamielikuva koetaan ja miten sitä voisi edistää.</p> <p>Restelin henkilökuntaan liittyvänä visiona on olla halutuin työpaikka. Visio pitää sisällään nykyisten työntekijöiden sitouttamisen sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen. Työntekijöiden rekrytoinnin tärkeys korostuu työn monipuolisuudessa, työntekijältä edellytetään useamman palvelukonseptin omaksumista. Tutkimuslähteiden mukaan rekrytointivaikeuksia on eniten hotelli- ja ravintola-alalla, samat rekrytointihaasteet koskettavat myös Shell HelmiSimpukka – ketjua.</p> <p>Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvan selvittämiseksi käytin työssä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kohderyhminä olivat työntekijäedustajat, työntekijät ja potentiaaliset työntekijät. Toteutin tutkimuksen maaliskuusta – toukokuussa 2018. Laadulliseen menetelmään lukeutui haastattelu, määrällisiin kyselyt. Keräämiäni kvalitatiivisia tietoja analysoin sisällönanalyysin keinoin ja kvantitatiivisia tietoja frekvenssijakauman ja keskiarvon vertailun avulla. Benchmarking menetelmän avulla tein kehitysehdotuksia Shell HelmiSimpukka – ketjulle rekrytointiprosessiin ja työsuhteiden räätälöintiin, tarkastellessani muiden yritysten tekemiä ratkaisuja työnhakijapulaan.</p> <p>Työnantajabrändäyksen todellisuuden ja yrityksen sisäisen sekä ulkoisen viestinnän tulee kohdata. Shell HelmiSimpukan tulee viestiä vahvuuksistaan, joihin tutkimustulosten mukaan lukeutuvat työntekijän rehellisyys, työtehtävien miellyttävyys sekä työn monipuolisuus. Tutkimustulosten valossa heikkouksia, työaikoja ja palkkausta, tulee kompensoida muilla hyödyillä, sillä toimialalähtöisiä tekijöitä ei voi muuttaa. Yrityksen tulee keskittyä kokonaisuuden hallintaan, sillä nimenomaan vahva työnantajabrändi vetoaa kuhunkin sidosryhmään. Työnantajamielikuvaan tulee liittää jotain ”halutuinta”, kun visiona on olla ”halutuin työpaikka”.</p>	
Asiasanat Työnantajamielikuva, maine, mielikuvat, työnantajabrändäys	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työntekijätilanne matkailu- ja ravitsemisalalla	3
2.1	Työntekijöiden saatavuus matkailu- ja ravitsemisalalla.....	3
2.2	Työntekijät Shell HelmiSimpukoissa.....	4
3	Maine	6
3.1	Mielikuvat ja aineettomuus.....	6
3.2	Maine	8
3.2.1	Maineen välittyminen	9
3.2.2	Maineen nelikenttä	11
3.2.3	Maineeseen vaikuttavat tekijät	12
3.3	Potentiaaliset työntekijät maineen sidosryhmänä	15
4	Työnantajamielikuva	18
4.1	Työnantajamielikuvan rakentuminen	19
4.2	Työnantajamielikuvatutkimus	21
4.3	Työnantajanmielikuvatodellisuuden ja vision välinen kuilu	23
4.4	Esimerkki onnistuneesta työnantajamielikuvasta.....	25
5	Tutkimus	27
5.1	Tutkimussuunnitelma	27
5.2	Oma esiymmärrykseni aiheesta	28
5.3	Käytetyt tutkimusmenetelmät	29
5.4	Strukturoitu haastattelu	30
5.4.1	Työntekijöiden kysely	31
5.4.2	Potentiaalisten työntekijöiden kysely	32
5.4.3	Osgoodin taulukko	33
5.5	Puolistrukturoitu haastattelu	34
5.5.1	Työnantajaedustajien haastattelu.....	35
5.6	Benchmarking.....	36
5.6.1	Työntekijöiden moniosaajuus, Mikkelin Prisma	36
5.6.2	Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen, VBO ja St1.....	37
5.7	Tutkimusten analysointi.....	38
5.7.1	Keskiarvon vertailu vastaajajoukkojen välillä	39
5.7.2	Frekvenssijakauma	40
5.7.3	Sisällönanalyysi	41
6	Tulokset	43
6.1.1	Esimieslähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa	43
6.1.2	Työntekijälähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa	46
6.1.3	HR-lähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa	48

6.1.4 Toimialalähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa	51
6.2 Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvan nelikenttä	55
6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	55
7 Pohdinta.....	58
8 Johtopäätökset.....	62
Lähteet	66
Liitteet.....	75
Liite 1. Maineen nelikenttä.....	75
Liite 2. Kysely potentiaalisille työntekijöille.....	76
Liite 3. Kysely nykyisille työntekijöille.....	78
Liite 4. Haastattelukysymykset työnantajaedustajille	79
Liite 5. Kaikkien haastateltavien kysely, Osgoodin taulukko	82
Liite 6. Potentiaalisten työntekijöiden frekvenssijakaumat ja avoimet vastaukset.....	83
Liite 7. Työntekijöiden avointen kysymysten vastaukset	85
Liite 8. Kyselyjen Osgoodin taulukon frekvenssijakaumat ja keskiarvot	86
Liite 9. Shell HelmiSimpukan maineen nelikenttä	90

1 Johdanto

Tämän työn tarkoitus on edistää matkailu- ja ravitsemisalan työnantajamielikuvaa. Pätevän henkilökunnan saaminen yritykseen ja siitä kiinnipitäminen ovat henkilöstöhallinnassa oleellisia tehtäviä. Työnantajamielikuvalla on merkittävä rooli uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. Majoitus- ja ravitsemisalalla kärsitään työnhakijoiden puutteesta, joten yritys pystyy hyvällä työnantajamielikuvalla edistämään omaa asemaansa tekijöistä käytävässä kilpailussa. Tällä työllä haluan saada vastauksen siihen, millaiseksi Shell Helmi-Simpukka -ketjun työnantajamielikuva koetaan ja miten sitä voisi edistää. Shell Helmi-Simpukka -ketju lukeutuu Restel Oy:n tytäryhtiöön Restel Liikenneasemat Oy:n. Yhteistyökumppani St1:n kanssa luodun kauppiassopimuksen myötä asemat toimivat Shell brändin alla. Tämä työ ei käsittele Restelin tai St1:n työnantajamielikuvaa.

Restelin henkilökuntaan liittyvänä visiona on olla halutuin työpaikka. (Restelin strategia 2018.) Visio pitää sisällään nykyisten työntekijöiden sitouttamisen sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen. Visioon kytkeytyy oleellisesti työnantajamielikuva. Ketjun tavoitteena on luoda asiakkaalle aito palvelukokemus, jota asiakas ei osannut odottaa saadessaan teiden parasta ruokaa. Liikenneasemat kattavat ruoka- ja kahvilapalvelujen lisäksi aseman koosta ja sijainnista riippuen eri palveluja. Useimmat asemat ovat auki 24h, vuoden jokaisena päivänä. Työntekijöiden rekrytointin tärkeys korostuu työn monipuolisuudessa, työntekijältä edellytetään useamman palvelukonseptin omaksumista. Työntekijöiltä ei välttämättä vaadita aiempaa työkokemusta, vaan valmiutta oppia uutta ja suoriutua useasta työtehtävästä jopa yhtäaikaaisesti. Kun työntekijältä ei vaadita aiempaa työkokemusta, työntekijöistä käytävä kilpailu voi ylittää jopa toimialarajat. Toisaalta, nimenomaan hyvällä työnantajamielikuvalla yritys voi haalia tekijöitä kilpailijoilta omaan yritykseen.

EK:n vuosittaisen henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan eniten rekrytointivaikeuksia olisi hotelli- ja ravintola-alalla. Ammattibarometrin työllistymisnäkymät tukevat työntekijäpulan väitettä, sillä sen mukaan juuri tarjoilijoista, ravintola- ja suurtaloustyöntekijöistä on ollut arkistotietojen pulaa Uudenmaan ELY-keskuksen alueella vuodesta 2015 alkaen tähän hetkeen, vuoteen 2018 asti. (ELY-keskus 2018b.) Työssä käytetyt lähteet osoittavat, että hakijapula on alalla todellinen ja hyvän työnantajamielikuva hyvinkin merkityksellinen potentiaalisten työntekijöiden tavoittamiseksi.

Työnantajamielikuva eli ”employer branding”, eli puhutaan yrityksen ja työnantajan maineesta ja siihen liittyvästä maineenhallinnasta. Maineenhallintaan liittyvät olennaisesti mielikuvat ja yrityskulttuuri. Työnantajamielikuvalla viitataan siihen mielikuvaan, joka yri-

tyksen sisäisillä tai ulkopuolisilla henkilöillä on yrityksestä. Mielikuvia on yhtä monta kuin ihmistäkin – kaikilla on omanlaisensa käsitys, sillä se pohjautuu omiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yritysjohton, henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja työntekijöiden yhteinen ponnistus. Kuvan muodostuminen lähtee aina yrityksen sisältä päin.

Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvan selvittämiseksi käytin työssä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Laadulliseen menetelmään lukeutui haastattelu, määrällisiin kysely, johon sisältyi myös Osgoodin taulukon mukainen osio. Tiedonhakuani tukivat useat kirjalliset ja internetlähteet, aihetta käsittelevät lehtiartikkelit ja tutkimukset. Benchmarking menetelmällä vertaisanalysoin muiden yritysten ratkaisuja toimialan hakijapulaan. Keräämiäni kvalitatiivisia tietoja analysoin sisällönanalyysin keinoin, jonka tuotoksena onnistuin jaottelemaan työnantajamielikuvan neljään eri teemaan. Kvantitatiivisia tietoja analysoin frekvenssijakauman ja keskiarvon vertailun avulla, jolloin sain ryhmiteltyä mielikuvia eri vastaajajoukkojen kesken. Lopulta vertailin analyyseni aiheesta hankkimaani teoretietoon kehitysehdotusten luomiseksi. Työn jatkoksi ehdotan tekemieni kehitysehdotusten käytäntöön panoa työnantajamielikuvan edistämiseksi. Benchmarking menetelmän avulla tein kehitysehdotuksia Shell HelmiSimpukka – ketjulle rekrytointiprosessiin ja työsopimusten räätälöintiin.

Työn tulosten mukaan työnantajamielikuvalla on suuri merkitys yritykselle, eri sidosryhmien näkökulmista. Työnantajabrändäyksen todellisuuden ja yrityksen sisäisen sekä ulkoisen viestinnän tulee kohdata, yritys ei voi viestiä houkuttelevuudestaan heikkouksien voimin. Shell HelmiSimpukan tulee työnantajabrändäyksessään vahvistaa vahvuuksiaan ja muuttaa tai kompensoida heikkouksiaan. Tutkimustulosten mukaan vahvuuksiin lukeutuvat työntekijän rehellisyys, työtehtävien miellyttävyys sekä työn monipuolisuus. Näitä vahvuuksia yrityksen tulee käyttää markkinoidessaan itseään houkuttelevana työpaikkana ja työntekijöiden sitouttamiseksi. Tutkimustulosten valossa heikkouksiin lukeutuvat työajat ja palkkaus. Ominaisuuksien ollessa toimialalähtöisiä, niitä ei voi muuttaa, joten niitä tulee kompensoida. Haastavaksi koetun kolmivuorotyön työaikoihin toimipaikkojen esimiehet voivat vaikuttaa hyvällä työvuorosunnittelulla. Palkkausta tulisi kompensoida esimerkiksi hyvillä henkilökuntaeduilla. Eniten tulee kuitenkin keskittyä kokonaisuuden hallintaan, sillä nimenomaan vahva työnantajabrändi mahdollistaa jopa alhaisemman palkkatason. Yksilölle tulee luoda muita syitä työntekoon kuin palkkaus, johtamisen ja yrityskulttuurin kautta. Työnantajamielikuvaan tulee liittää jotain ”halutuinta”, kun visiona on olla ”halutuin työpaikka”

2 Työntekijätilanne matkailu- ja ravitsemisalalla

Pätevän henkilökunnan houkuttelu, jatkuva taistelu työntekijöistä ja lahjakkuuksista kiinnittäminen ovat nykypäivän polttavimpia henkilöstöhallinnan aiheita useimmille yrityksille. (Urbankova & Hudakova 1.12.2017.) Tämän hetkinen työnhakijapula koskettaa koko matkailu- ja ravitsemisalaa, johon myös Shell HelmiSimpukan liiketoiminta lukeutuu.

2.1 Työntekijöiden saatavuus matkailu- ja ravitsemisalalla

EK:n vuosittaisen henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan eniten rekrytointivaikeuksia olisi hotelli- ja ravintola-alalla. Yritysten kokemat rekrytointivaikeudet ovat kasvaneet, avointen työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaamisessa on edelleen vaikeuksia. Viidesosa kaikista yrityksistä ja neljäsosa palvelualan yrityksistä kokee rekrytointivaikeuksien johtuvan nimenomaan hakijoiden puutteesta. (Mara 11.2.2016.) Rekrytointihaasteet ulottuvat myös kesätyöpaikkoihin, sillä kesätyöntekijöitä kaivataan erityisesti ravintola-alalle. (Itä-väylä 7.2.2018.)

Ammattibarometrin työllistymisnäkökymien mukaan juuri tarjoilijoista, ravintola- ja suurta-loustyöntekijöistä on ollut arkistotietojen pulaa Uudenmaan ELY-keskuksen alueella vuodesta 2015 alkaen tähän hetkeen, vuoteen 2018 asti. (Ely-keskus 24.10.2017.) Vuonna 2014 työvoiman kysyntä ja tarjonta on sillä saralla viimeksi ollut tasapainossa. (Ely-keskus 28.3.2018.) Barometrin arvio perustuu työ- ja elinkeinotoimistojen näkemyksiin työvoiman kysynnän ja tarjonnan kehityksestä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2/2017.) Barometri julkaistaan vuosittain, vuodesta 2013 alkaen. Uusin ammattibarometri on julkaistu 28.3.2018, joka arvioi rekrytointitarpeen edelleen kasvavan ja työnhakijoista olevan pulaa myös tulevan puolen vuoden aikana. (Ely-keskus 2018b.)

Avoimien työpaikkojen määrä kasvaa ja työnantajien mukaan ilmoitettuihin paikkoihin on haastavaa saada hakijoita. Mistä tämä johtuu? Syy voi löytyä palkkauksesta ja työn silp-puuntumisesta, sillä työtä on tarjolla yhä useammin osa- ja määräaikaisiin työsuhteisiin. (Uusimaa 19.11.2015.) Moni ei saa kokoaikaista työtä, vaikka haluaisi. Osa-aikatyötä on paljon varsinkin majoitus- ja ravintola-alalla sekä kaupan alalla, ruuhkahuippujen tasaa-miseksi. (Uusimaa 8.3.2018.) Avointen työpaikkojen määrä on kasvanut eniten kunnissa vuoden 2015 aikana, avoimista paikoista kuitenkin yli 70 % on edelleen yksityisellä sekto-rilla. (Uusimaa 22.11.2015.) Henkilöstöyrittäjä Manpowerin viestintäjohtaja Mika Wilénin mukaan joillain aloilla työpaikkailmoituksiin ei ole hakijoita ollenkaan. Hänen mukaan

”nuoria ei kiinnosta sellaiset alat, jotka eivät ole mediaseksikkäitä”. Myös toimialan yleinen imago saattaa karsia hakijoita, hän kertoo. Työntekijöiden rekrytoiminen koetaan haasteelliseksi erityisesti fyysisillä aloilla, kuten kiinteistönhuollossa ja siivouspalveluissa sekä osittain kaupan alan tehtävissä. Työnhakijat tuntuvat hakeutuvan mieluummin tunnettuihin yrityksiin, joten uuden työvoiman rekrytoinnissa pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on enemmän haastetta kuin suuryrityksillä. (Talouselämä 17.9.2015.)

Yritykset hankkivat työvoimaa itse rekrytoimalla tai henkilöstövuokrauksen avulla. Vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt viime vuosina. Vuonna 2015 EK:n jäsenyrityksistä lähes 30 % oli käyttänyt vuokratyövoimaa ja 13 % arvioi lisäävänsä vuokratyöntekijöiden määrää lähivuosina. (EK 2016.)

2.2 Työntekijät Shell HelmiSimpukoissa

Shell HelmiSimpukka – ketju on Restel Oy:n tytäryhtiö, tärkeimpänä yhteystyökumppanina toimii St1 Oy. Restelin brändeihin lukeutuvat Shell HelmiSimpukan lisäksi Burger King, Taco Bell, Martina, Grillson, Hemingway`s, O`Learys, Rax, Wanha Mestari, tapahtumara-vintolat, Foiija, Central, Sampo. (Restel 2018.) Shell HelmiSimpukoita on 2018 keväällä 49 asemaa ympäri Suomea, tavoitteena noin 150 asemaa, yksityiskauppioiden ottaessa Shell HelmiSimpukka konseptin käyttöönsä. Asiointi Shell HelmiSimpukassa tulee olla helppoa, hauskaa, nopeaa ja maistuvaa. Shell HelmiSimpukan tärkeimpiin kohderyhmiin kuuluvat ammattiautoilijat ja muut tiellä liikkujat. Polttoaineiden, autotarvikkeiden ja päivittäiselintarvikkeiden lisäksi asemien merkittävämpiin tuotteisiin lukeutuvat ruoka- ja kahvialatuotteet. Asemien palvelulaajuudesta riippuen asemilla voi olla saatavilla muun muassa palvelumestarin palvelut, Veikkaus, Western Union rahansiirtopalvelu, Posti sekä peräkärryjen vuokrauspalvelu. Monet asemat ovat auki 24h vuorokaudessa, vuoden ympäri. (Shellhelmisimpukka 2016.) Tässä työssä käsitellään Shell HelmiSimpukan työnantaja-mielikuvaa, ei Restelin, eikä St1:n.

Shell HelmiSimpukoissa rekrytoinnin tärkeys korostuu työn vaativuuden ja sen monipuolisen luonteen vuoksi. Työtä tehdään monissa yksiköissä kolmessa vuorossa, työtehtäviä voi olla useammalla eri pisteellä; keittiössä, salissa, mittarikentällä. Lähes poikkeuksetta kaikki kiinteistön sisällä olevat työt tehdään itse, eli ainoastaan kiinteistönhoidolliset työt hoidetaan muun ammattilaisen avulla. Siivoukset ja kiinteistön sekä laitteiston kunnosta vastaaminen kuuluu henkilökunnalle. Työntekijältä ei välttämättä vaadita aiempaa työkokemusta, kunhan hakijan asenne on oikea ja luonteeltaan sellainen, että pystyy tekemään useampaa hommaa yhtäaikaaisesti.

Restelin henkilöstöön liittyvänä visiona on olla halutuin työpaikka. (Restelin strategia 2018.) Visio pitää sisällään nykyisten työntekijöiden sitouttamisen sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen.

Shell HelmiSimpukan avatut työpaikat ja hakijamäärät ovat ainakin viimeiset kolme vuotta olleet kasvussa. Vuonna 2015 avattuja paikkoja oli 105, vuonna 2015 niitä oli 130 ja vuonna 2017 jo 194 kappaletta. Hakemusten määrät per haku ovat myös kasvaneet, sillä vuonna 2015 hakemuksia tuli 4,61 yhtä avointa paikkaa kohden, vuonna 2016 vastaava luku oli 14 ja vuonna 2017 luku oli 18,6. Lukuja saattaa vääristää osittainen tietojen puutos, sillä hakukohtaiset tiedonannot rekrytointia hoitavilta esimieliltä saattaa olla puutteellisia. Lisäksi lukuja voi vääristää se, että jos hakija on löytynytkin muualta kuin ketjun kanavien kautta, esimerkiksi kysymällä töitä suoraan paikan päältä. Avattujen hakujen täytön onnistumisprosentti on kasvanut positiivisesti, vuonna 2015 luku oli 41 %, vuonna 2016 luku oli 68 % ja vuonna 2017 luku oli 82 %. Hakujen täytön onnistumisprosentin kasvaminen voi johtua monesta eri tekijästä, ilmoitusten sisältöön ja oikeiden hakijoiden tavoittamiseen on toki tehty ketjulla töitä. Hakemuksia on osattu spesifioida hakijoille paremmin ja viestiä haettavasta työtehtävästä tarkemmin. (Työnantajaedustajat 12.3.2018)

Avointen työpaikkojen ja hakijoiden määrät siis kasvavat, jolloin työnantajamielikuvan merkitys korostuu entisestään. Restelin kannalta kasvavat hakijamäärät imartelevat yrityksen työnantajamielikuvaa, mutta tulee muistaa, että lukuihin vaikuttaa myös ympäristön muutokset. Työttömien työnhakijoiden määrä kasvoi Suomessa vielä vuosina 2013–2015, kunnes vuodesta 2015 työttömien määrä on kääntynyt laskuun. (Ely-keskus 2018a.) Voi kysyä, onko matkailu- ja ravitsemisalalle tullut avointen työpaikkojen perässä hakijoita toimialarajojen ulkopuoltakin, sillä useimmat matkailu- ja ravitsemisalan paikat eivät välttämättä vaadi alan koulutusta. Restelin avointen paikkojen määrien kasvua voidaan selittää myös muun muassa Burger King ja Taco Bell – ketjujen avaamisella tai muiden ketjujen laajentumisella. Avattujen työpaikkojen määrän vertaaminen liikevaihdon kasvuun antaisi vielä enemmän tietoa siitä, onko paikkoja avattu liiketoiminnan ylläpitämiseksi vai ovatko työsuhteet olleet esimerkiksi jostain syystä lyhempiä. Tällaista vertailukelpoista dataa ei Restelissä ole saatavilla. Työnantajaedustajien (12.3.2018) mukaan oikean hakijan löytäminen on ollut haastavaa aiemmin ja tulee haastamaan jatkossa vielä lisää, esimerkkinä rekrytointien monimuotoistuminen ja toimialarajoja ylittävä hakijakilpailu.

3 Maine

Työnantajamielikuva käännetään englanniksi ”employer branding” tai ”employer image” eli puhutaan yrityksen ja työnantajan maineesta ja siihen liittyvästä maineenhallinnasta, brändäyksestä. (Duunitori 2015a.) Maine on käsitteenä työnantajamielikuvaa laajempi, se käsittää muutakin kuin spesifin työnantajanäkökulman. Tämä työ käsittelee Shell Helmi-Simpukan mainetta työnantajana, sen työnantajamielikuvaa, eli sidosryhmien käsityksiä yrityksestä.

Nykypäivän kilpailualttiilla markkinoilla onnistunut maineenhallinta on strateginen välttämättömyys, jolla luodaan kilpailuetuja organisaatiolle ja asiakastyytyvää asiakasuskollisuuteen. (Nguyen & Leblanc 2001.) Samoin nykypäivän arkaluonteinen liiketoimintaympäristö ajaa yrityksen siihen, että yritysten lopullinen selviytyminen voi hyvinkin riippua tunnistettavan yrityskuvan kehittämisestä ja ylläpidosta sekä suotuisasta maineesta. (Gray & Balmer 1998.) Asiakasuskollisuus on sitä voimakkaampaa, mitä myönteisempi mielikuva asiakkaalla on yrityksen maineesta ja yrityskuvasta. (Nguyen & Leblanc 2001.) Maineenhallintaan liittyy olennaisesti mielikuvat ja yrityskulttuuri. (Aula & Heinonen 2002, 32.)

3.1 Mielikuvat ja aineettomuus

Maine rakentuu tarinoista ja maininnoista. Hyvä tarina on myynyt ja tulee myymään hyvin. Hyvä tarina on uskottava, herättää luottamusta ja viestii todellisuudesta. Tarinoiden tulee konkretisoitua, jotta niillä voidaan rakentaa mainetta. (Aula & Heinonen 2002, 32–37.) Yritystarinoissa tärkeintä on se, että ne kohtaavat todellisuuden – lunastavat antamansa lupaukset. Ihmisten on saatava mielikuvien rinnalle hyviä kokemuksia, muuten tarinoilla rakennettu yritys kaatuu korttitalon lailla. (Aula & Heinonen 2002, 23.) Yritystarinat ovat tehokas viestintätapa tunteiden aktivoimiseksi sekä luottamuksen lisäämiseksi. Tarinat kertovat usein yrityksen hyveistä, arvoista ja moraaleista, joten niiden kautta on luontevaa viestiä yrityksen teoista ja toiveista. Tarina synnyttävät enemmän innostusta kuin rutiininomaiset raportit, kuten vuosikertomukset tai arvot. Yritystarinan tulee tyylikkäästi rakentaa ja edistää yrityksen mainetta. (Dowling 2006.) Mielikuvatekijöistä on tullut merkittävä menestystekijä, mille tahansa organisaatiolle, asialle tai henkilölle. Dosentti Erkki Karvosen mukaan ”mielikuvayhteiskunnassa” menestys riippuu paljolti siitä, millaisia käsityksiä ja mielikuvia ihmisillä on. (Aula & Heinonen 2002, 23.)

Mielikuvilla on keskeinen merkitys asiakkaiden, yhteystyökumppaneiden, sijoittajien ja muiden ryhmien päätöksissä. Päätökset voivat olla monenlaisia; ostopäätöksiä, äänestyspäätöksiä, päätöksiä mennä jonnekin töihin ja niin edelleen. Pysyvä hyvä bisnes vaatii kuitenkin mielikuvien rinnalle kunnollisen liiketoiminnan, toiminnan tulee olla moraalisesti ja eettisesti kestävä. Läpinäkyvyyden periaatteen mukaan yrityksillä ei ole yksityisyyttä, kaikki toiminta on potentiaalisesti julkista. (Aula & Heinonen 2002, 17–23.)

Maine on mielikuva, jonka merkitys voi olla fyysistäkin todellisuutta vaikuttavampi. Vanhan viisauden mukaan, jos sinä et kerro tarinaasi, joku muu tekee sen puolestasi. (Aula & Heinonen 2002, 32–37.) Hyvä maine luo yritykselle suotuisia toimintaedellytyksiä, huono maine puolestaan vaikeuttaa organisaation toimintaa. Maine muodostuu organisaation toiminnan ja sitä koskevien mielikuvien vuorovaikutuksessa. Hyvää mainetta ei siis luoda tekemällä yrityksessä asioita oikein, vaan näistä tekemisistä tulee osata myös viestiä. Organisaation tulee aktiivisesti vaikuttaa sitä koskeviin mielikuviin paitsi teoilla myös kaikella viestinnällään. (Aula & Heinonen 2002, 32–37.) Hyvä yritystarina ja maine rakennetaan vankan arvoille perustuvan mission ja hyvän moraalin lähtökohdista, joista tulee viestiä sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti. (Dowling 2006.)

Yrityksen aineellisella omaisuudella viitataan yrityksen kaikkiin fyysiseen pääomaan, kuten rakennuksiin, osakkeisiin, laitteistoon, koneisiin. (Stat 2018.) Aineettomalla omaisuudella viitataan ei-fyysiseen pääomaan eli näkymättömään kyvykkyyteen, resursseihin ja toimintoihin. Aineettoman omaisuuden osuus yrityksen arvosta on jatkuvassa kasvussa, yhä suuremmassa määrin kokonaisarvo perustuu innovaatioihin, osaamiseen ja maineeseen. Aineettomuuden arvonnousu osoittaa samalla myös omaisuuden haurauden, maineen riskit koskevat yhä useampia. (Aula & Heinonen 2002, 27–28.)

Aineettomia palveluja tarjoavien yritysten tulisi tuoda asiakkaille esille helpoimmin havaittavissa olevia elementtejä esille, yrityskuvan ja maineen vahvistamiseksi. Fyysisten ominaisuuksien tulisi tukea palvelulta luvattuja etuja. Esimerkiksi lentoyhtiö voi korostaa henkilökunnan osaamista tai lentopenkkien mukavuutta osana palvelujen laatua, luodakseen parempaa yrityskuvaa. Aineettomat asiat tulee tuoda käsin kosketeltaviksi, kontaktipinoiksi, jolloin asiakkaan kokemus yrityksestä ei jää vain aineettomalle tasolle. (Tang 2007.)

Mielikuvientaloudessa hyvä maine tekee yrityksen kuitenkin vetovoimaiseksi ja sidosryhmien ensimmäiseksi valinnaksi. (Aula & Heinonen 2002, 27–28.) Etenkin palveluja, eli ei fyysisiä tuotteita, tarjoavan yrityksen yrityskuva toimii asiakkaalle ikään kuin apuvälineenä

siihen, minkälaista palvelua asiakas osaa odottaa yritykseltä. (Andreassen & Lindestad 1998.)

3.2 Maine

Maine voidaan määritellä yleisesti kestäväksi arvioinniksi siitä, kuinka hyvin yleisö tuntee organisaation. (Lievens & Slaughter 2016.) Yrityksen mainetta voidaan pitää kokemusten kertymisen funktiona, jossa yhdistyy kaksi eri komponenttia, toiminnallinen ja emotionaalinen. Toiminnalliseen osaan liittyy aineelliset omaisuudet, käsin kosketeltavat tuotteet ja emotionaaliseen puolestaan psykologiset ulottuvuudet, jotka ilmenevät tunteina ja asenteina yritystä kohtaan. Nämä tunteet ovat peräisin yksittäisistä kokemuksista ja kohtaamisista yrityksen kanssa, viestinnästä ja yrityskuvan toiminnallisista indikaattoreista. Maine on eri prosessien yhteenlaskettu tulos, jonka perusteella asiakas vertailee ja soveltaa yrityksen eri attribuutteja ja kontrasteja. (Tang 2007.) Sanakirjamäärittelyssä maine-sanalla on kolme oleellista seikkaa; maine on jotain, mistä puhutaan, maineeseen liittyy kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono, maine on olemassa yleisöissä (esim. sidosryhmissä, intressiryhmissä). (Aula & Heinonen 2002, 32–37.) Maine voidaan määritellä yrityksen varaksi, joka sisältää tuotteiden ja palvelujen laadun, yrityksen innovaatiokyvyn, taloudellisen vakauden, yrityksen houkutuskyvyn, yrityksen osaamisen, yritysten varat ja johtamistavan. Maineen arvoa yritykselle voidaan verrata pitkäaikaiseen investointiin. (Tang 2007.)

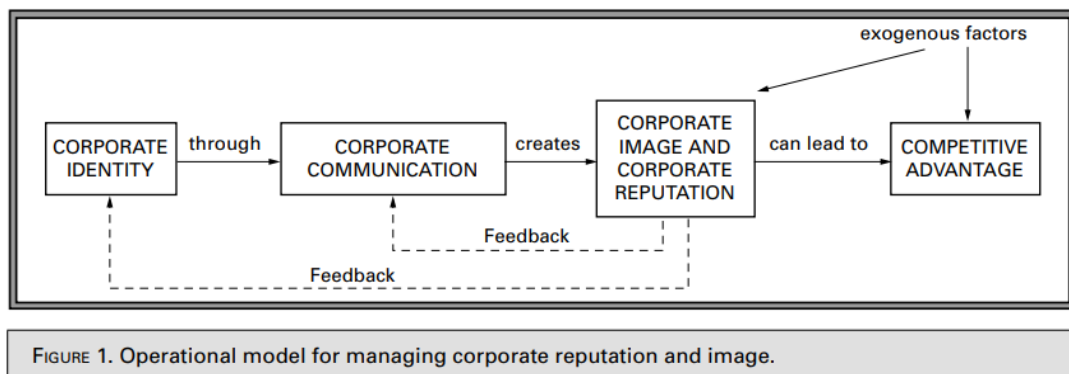
Brändi, imago vai maine? Käsitteiden määrittely riippuu lopulta siitä, kuka määrittelyn tekee ja mitä varten. Eroja voidaan kuvata ilmiöiden ominaisuuksilla, brändi on kuluttajien mielikuva tuotemerkestä. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Brändi kertoo, mitä kohderyhmälle luvataan. (Dowling 2006.) Brändi luodaan lähinnä markkinointiviestinnän keinoin, brändin arvo lasketaan valtaosin yrityksen näkökulmasta. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Vahvojen brändien etuuksiin kuuluu usein suuri markkinaosuus, korkea uusintaostoaste ja pieni kysynnän hintajousto. (MTL-toimistot ym. 2002, 8.) Imago on visuaalisuuteen perustuva mielikuva yrityksestä. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Imago on jotain, mitä yritys haluaisi sidosryhmien ajattelevan itsestään. Maine puolestaan on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi. Maine rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle, useista osatekijöistä muodostuen. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Maine on globaali ja ajallisesti pysyvä arvio organisaatiosta, jonka sen yleisö jakaa yhtä mielisesti. (Lievens & Slaughter 2016.) Maineella on neljä eri mahtia; vetovoima, olla kohdeyleisön ensimmäinen valinta, luottamus ja rahanteke. (Aula & Heinonen 2002, 215.) Tiivistäen; brändi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan. (Aula & Heinonen 2002, 61.)

Maineen käsitteeseen saatetaan viitata myös muilla samaa tarkoittavilla termeillä, kuten brändin lisäarvolla, yritysbrändillä tai asiakasuskollisuudella. Mikäli maineeseen yritetään vaikuttaa, pitää tietää, mitä maineella tarkoitetaan, mitä maine on, mistä maine syntyy, mikä sen merkitys organisaatiolle on. (MTL-toimistot, Virkkunen & Moilanen 2002, 18–19.) Yrityskuvan voidaan sanoa olevan yritystä katsovan miellelyhtymä yrityksestä, asioita, joita katsojalle tulee mieleen nähdessään yrityksen logon tai kuullessaan sen nimen. Maineeseen käsite on lähellä yrityskuva käsitettä, mutta maine on yleinen arvio yrityksestä. (Gray & Balmer 1998.) Yrityskuvaa voidaan pitää puolestaan arviona yksilön mielessä. (Esmaeilpour & Barjoei 2016.) Yrityksen maine kehittyy tyypillisesti ajan myötä johdonmukaisen suorittamisen ansioista, tehokkaalla viestinnällä vahvistettuna, kun taas yrityskuva voidaan muokata nopeammin hyvin suunnitelluilla viestintäohjelmilla. (Gray & Balmer 1998.) Yrityskuvamainonnan käyttäjiä ovat useimmiten suuret yritykset, kohderyhminään osakkeenomistajat tai muut taloudelliset vaikuttajat, mutta oleellisena yleisönä myös nykyiset ja tulevat työntekijät. Yrityskuva muodostuu pitkälti markkinointiviestinnän keinoin. (MTL-toimistot, Virkkunen & Moilanen 2002, 18–19.)

Professori Charles Fombrun määritteli maineen olevan organisaation menneen ja tulevan toiminnan representaatioksi. Hänen mukaan maine kuvaa organisaation yleistä vetovoimaisuutta sidosryhmille verrattuna sen kilpailijoihin. Professori D. B. Bromley puolestaan määrittelee mainetta psykologisesta näkökulmasta niin, että se on jossain sosiaalisessa ryhmässä kohteesta vallitsevaksi uskomusten kokonaisuudeksi, joka sisältää arvioinnin kohteen luonnosta ja arvosta. (Aula & Heinonen 2002, 32–37.) Yleinen positiivinen arviointi kestää yksittäisiä negatiivisia kokemuksia organisaatioista, ja päinvastoin. (Lievens & Slaughter 2016.)

3.2.1 Maineen välittyminen

Yritysjohtajien tulee yrityksen maineen ominaisuuksien lisäksi ymmärtää yrityksen identiteetin ja yritysviestinnän välinen suhde. Maineeseen kannalta yrityksessä on neljä komponenttia, yrityksen identiteetti, viestintä, kuva ja maine. Näiden komponenttien yhteen toimivuuden ja prosessin tehokkuuden kannalta palaute ja toiminnan muokkaukset ovat välttämättömiä. Komponentit ja niiden väliset suhteet on esitetty kuvassa 1. (Gray & Balmer 1998.)



Kuva 1. Yrityksen maineenhallinnan malli. (Gray & Balmer 1998.)

Koko yrityksen maineenhallinta lähtee yrityksen identiteetin määrittämisestä, identiteetin kautta luodaan yritysviestintää. Viestinnän avulla välitetään tietoa yrityksen identiteetistä yrityksen sidosryhmille. Yritysviestintä luo yritykselle maineen ja yrityskuvan. Prosessin tuotoksena voi syntyä kilpailuetu. Kommunikaation tulee toimia näiden eri komponenttien välillä, jotta yritysjohto voi tehdä järkeviä päätöksiä toiminnalle. Jatkuvalle palautteella voidaan tuoda esiin sidosryhmien toiveita, arvioita ja panostuksia, kuulla esimerkiksi myyjien, talouspäälliköiden, suhdetoiminnan henkilöiden tai muiden työntekijöiden käsityksiä. Sidosryhmien palautteiden avulla yritys voi muokata omia viestintämetodejaan ja viestejään. Näiden niin sanotusti epävirallisten lähteiden lisäksi yrityksen kannattaa suorittaa muodollisia tutkimuksia yrityksen maineenhallinnanjärjestelmästä säännöllisesti. Muodolliset tutkimukset voidaan suorittaa yrityksessä sisäisesti, tyypillisesti konsulttien avulla. Tällainen kattava ulkopuolinen tarkastelu antaa analyysin yrityksen identiteetistä, yrityskuvasta, maineesta sidosryhmien silmissä ja yrityksen viestinnän tehokkuudesta. Analyysin suositukset voivat johtaa joko esimerkiksi pieniin muutoksiin yrityksen viestintäohjelmassa tai merkittävään yritysidentiteetin tai yrityksen tehtävän uudelleenmäärittelyyn. Toki pelkkä prosessin tehokkuus ei tuota kilpailuetua, yrityksen eksogeenisilla tekijöillä, kuten resursseilla, omaisuussuhteilla tai myös ihan puhtaalla onnella, voi olla keskeinen rooli tapahtumissa. (Gray & Balmer 1998.)

Kuten sanottua, maine rakentuu yrityksen ja sidosryhmien vuorovaikutussuhteissa. Nuo vuorovaikutustilanteet, kohtaamiset voidaan jakaa kolmelle eri tasolle. Ne voidaan määrittellä sen perusteella, ovatko ne välillisiä vai välittömiä kohtaamisia. Tyypillisiä ensimmäisen tason välittömät tilanteet ovat niin sanottuja suoria tilanteita, kuten myynti- ja asiakaspalvelutilanteet, yritysesitykset, seminaarit ja tiedotustilaisuudet. Välittömät tilanteet ovat maineen kannalta kaikkein vaativimpia, sillä kohdeyleisön huonot kokemukset niissä vaikuttavat negatiivisesti myös muihin kohtaamisiin. Huonoa asiakaspalvelua saanut asiakas on haastavaa saada ostamaan uudelleen, ja todennäköisimmin kertoo negatiivisesta ko-

kemuksestaan myös eteenpäin. Onneksi tämä maineen spiraali ruokkii negatiivisen kehän lisäksi myös positiivista, jolloin yritys hyötyy hyvistä kokemuksista. (Aula & Heinonen 2002, 91–92.)

Toisen tason kohtaamisissa sidosryhmä kohtaa yrityksen tuotteen tai palvelun, mutta sen valmistaja tai tuottaja ei itse välttämättä henkilökohtaisesti ole paikalla. Tilanteessa kuluttaja voi esimerkiksi olla ruokakaupassa valitsemassa tuotteita eri valmistajilta. Näissä tilanteissa korostuu erityisesti päänsisäinen kokemus ja mielikuvien vaikutusprosessi, jossa yrityksen maine ratkaisee. Kolmannen tason, välillisissä, kohtaamisissa yritys ei ole suoraan läsnä, vaan kohtaaminen tapahtuu esimerkiksi lehtiartikkelin, mainoksen, asiakaslehden tai ihmisten välisen keskustelun kautta. (Aula & Heinonen 2002, 91–92.) Yritysten tulisi näissä välillisissä kohtaamisissa uskaltaa erottautua kilpailijoistaan. Rekrytoinnissa voi poiketa muiden yritysten käyttämistä rekrytointikanavista lähettämällä potentiaaliselle työnhakijalle vaikka postikortin. (Lievens & Slaughter 2016.)

Kolmannen tason kohtaamisissa tarinat nousevat päärooliin. Yhteenvetona, ensimmäisen tason kohtaamiset nojaavat kokemuksiin ja kolmannen tason mielikuviiin. Kokemukset vaikuttavat mielikuviiin ja mielikuvat kokemuksiin. Yrityksen kannalta olennaisinta on kuitenkin tunnistaa näiden tasojen merkitys eri sidosryhmissä; mainontaa on turha toteuttaa, jos resurssit eivät riitä vastaamaan siitä syntyvää kysyntää. (Aula & Heinonen 2002, 91–92.)

3.2.2 Maineen nelikenttä

Kun peilataan maineen välittymisen teoriaa työnantajamielikuvaan, voidaan todeta, että yrityksestä ulospäin suunnatut viestit tulee täsmätä yrityksen todellisuuden kanssa. Maineen ja todellisuuden suhdetta voidaan kuvata nelikentässä (liite 1), joka määrittelee, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa omakohtaisiin kokemuksiin ja päinvastoin. Nelikentän oikeassa yläkulmassa yrityksen maine on huippu; sidosryhmillä on yrityksestä hyvät mielikuvat ja omakohtaiset kokemukset ovat hyviä. Yrityksen tarinat vastaavat yrityksen todellista toimintaa. Nelikentän oikeassa alakulmassa tilanne on maineen kannalta ikävä, mutta helposti parannettavissa viestinnän avulla. Sidosryhmien kokemukset yrityksestä ovat hyviä, mutta mielikuvat yrityksen kannalta epäsuotuisia. Yritys tekee oikeita asioista, mutta niistä ei osata kertoa oikein.

Nelikentän vasempaan alakulmaan ”huonoon maineeseen” ajautuva yritys on kriisissä. Mielikuvat ja kokemukset ovat huonoja. Yksi tie selviytymiseen on minimoida markkinoin-

tiviestintä ja keskittyä toiminnan parantamiseen. Nelikentän vasemman yläneljänneksessä yritys on mainettaan huonompi, eli tilanne on maineen kannalta vaarallinen. Mielikuvat yrityksestä ovat hyviä, mutta omakohtaiset kokemukset huonoja. Yritys on päältä kaunis, mutta yritys onkin keskittynyt rakentamaan yrityskuvaansa unohtaen oleellisen eli oman toiminnan. Yrityksen ainoa tavoite saattaa olla osakekurssin saaminen riittävän korkealle tyhjiä lupauksia antaen, lopputuloksena tietyn ajan kuluessa on valahtaminen huonomaiseksi yritykseksi. (Aula & Heinonen 2002, 93–94.)

3.2.3 Maineeseen vaikuttavat tekijät

Kuten sanottua, maine rakentuu tarinoista. Yritysmailmassa tarinoita kerrotaan päivittäin kokouksissa, käytäväkeskusteluissa. Ihmiset kertovat eteenpäin tietoa siitä, jota he pitävät olennaisena yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen kannalta. Maine muodostuu kuitenkin vastaanottajan päässä, kyseessä on lopulta vastaanottajan tietämyksiin ja mielikuvien vaikuttamisesta. Kukin vastaanottaja tulkitsee asioita omalla tavallaan ja antaa niille merkityksiä. Näin ollen jokaisen yrityksen maine on ainutlaatuinen ja vahvasti sidoksissa sidosryhmien organisaation liittämiin kokemuksiin. Maine on organisaatiosta kerrottujen tarinoiden kokonaisuus. (Aula & Heinonen 2002, 32–37.) Yrityksen maine voi vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen ja uskottavuuteen niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisen yleisön edessä. Yrityksen menestys voi hyvinkin riippua siitä, miten toiset ymmärtävät yritystä ja sen kykyjä. Yrityksen maineeseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä voivat olla yrityksen kommunikointitapa, avoimuus, ihmisarvot, työntekijöiden kohtelu, innovaatiokyky, toimitusjohtajan maine tai sopeutumiskyky sosiaalisissa ja ympäristöllisissä muutoksissa. Ulkoisesti yritykseen maineeseen voivat vaikuttaa asiakkaat, mediat, eri analyytikot, osakkeenomistajat, säädökset ja hallitus. (Tang 2007.) Menestyksen vaaditaan maineen onnistunut rakentaminen, hallinta ja johtaminen. (Aula & Heinonen 2002, 27–28.)

Maineen näkökulmasta työntekijöiden sitoutumisprosessissa on tärkeää oivalluttaa liiketoimintastrategiaa yritystarinan ja muun viestinnän avulla. Strategian jalkautus ja toteutus edellyttää suunnitelmallista viestintää joka organisaatiotasolla. Sitoutuakseen organisaatioon, työntekijän tulee ymmärtää, miksi yritys on olemassa, mistä se on tulossa ja minne menossa. Yrityksessä tulee hallita yhtenäinen näkemys yrityksen oikeutuksesta sen olemassaoloon. Organisaatiossa täytyy olla jotain, mihin ihmiset ovat valmiita sitoutumaan. Tällöin yrityksen ja työntekijöiden välille rakentuu sopimus, pohjaten luottamukseen ja arvostukseen perustuvaan organisaatiokulttuuriin. (Aula & Heinonen 2002, 110–111.)

Onnistunut johtamis- ja yrityskulttuuri on muutakin kuin fiilisarvoa, sillä se korreloi myös vahvasti yrityksen nettotulokseen ja markkina-arvon kehitykseen. (Aula & Heinonen 2002, 102–103.) Yrityksen hyvä maine ja brändipääoma (brändin kokonaisarvo omistajilleen) vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyväisyyteen eli kassavirtaan. (Esmaeilpour & Barjoei 2016.) Aineettoman pääoman merkityksen kasvaessa monet yritykset ovat siitä huolimatta jämähtäneet fyysiseen omaisuuteen keskittyviin kirjanpito- ja ohjausjärjestelmiin. (Aula & Heinonen 2002, 27–28.) Monet nykyiset palkkiojärjestelmät perustuvat aineellisen pääoman kasvattamiseen, mutta kritiikin mukaan, optiot eivät lopulta ole tuoneet sitä, mihin ne on alun perin tarkoitettu. Työ ei ole ihmiselle enää rahanteon väline, vaan laajempi kokonaisuus. Ihmisten työskennellessä vastuullisessa ja kunnioittavassa yrityksessä, yritys saa takaisin työntekijöiltä todellista sitoutumista ja panosta. Tällä tavoin syntyvät pitkään aikavälin taloudelliset huipputulokset. Aineettoman pääoman parantamisesta tehdystä työstä tulee palkita, maine voidaan viedä myös yrityksen tulospalkkausjärjestelmiin yhdeksi tulostekijäksi. Mainejohtamisen tulisi perustua esimiesten mahdollisuuksiin palkita työntekijöitä niistä suorituksista, jotka parantavat yrityksen mainetta. (Aula & Heinonen 2002, 111–112.) Liikeyritykset ovat olemassa tehdäkseen rahaa, mutta voiton tavoittelu ei ole henkilöstön tärkein motivaatiotekijä. Organisaation tulee antaa ihmisille muita syitä sitoutua, jotain, mistä he voivat olla ylpeitä. Raha on seuraus, ei syy. (Aula & Heinonen 2002, 113.) Yrityksen johtajat puolestaan vaikuttavat tulokseen tehokkaimmin silloin, kun he osaavat täyttää tehtäviinsä kohdistuvia odotuksia ja mukauttamaan johtajan roolejaan kulloiseenkin johtamistilanteeseen. Johtajan keskeisimpiä rooleja ovat muun muassa tiimin rakentaja, henkilöstöjohtaja, päätöksentekijä ja kommunikaattori. Toisaalta pätevä johtaja osaa myös itse vaikuttaa rooliodotuksiinsa ja yhtenäistää ulkopuolisten ristiriitaiset odotukset. (Lumijärvi 2009, 56–61.)

Tutkimuksen osoittavat, että etenkin palveluorganisaatioissa osaamisen ja tiedon johtaminen vaikuttaa positiivisesti tuloksellisuuteen. NykYTEknologian saatavuus ei itsessään vielä vaikuta yrityksen tuloksellisuuteen, vaan vasta teknologian hyödyntäminen. Tuloksenteon näkökulmasta teknologian hyödyntäminen ja ihmisten kehittäminen tulisi tapahtua yhtäaikaista. Johtajien rooliin lisätään näin myös teknologian johtaminen. (Lumijärvi 2009, 63.) Ylimmän johdon tekemät strategiset valinnat arvot yhdistyvät varsin usein tuloksellisuuteen. (Lumijärvi 2009, 56–61.) Maineen arvoketju alkaakin aina yrityksen sisältäpäin, ensin arvot, sitten kulttuuri, lisäksi toiminta ja viestintä, lopuksi maine. (Aula & Heinonen 2002, 102–103.) Materian merkitystä ei saa kuitenkaan aliarvioida, sillä esimerkiksi Asia Pasific Journal of Tourism Research – lehdessä esitellyn tutkimuksen mukaan työntekijöiden työasuilla on suuri merkitys asiakkaiden käsitykseen yrityksestä sekä työntekijöiden omaan itsetuntemukseen. Oikeanlaisissa, yhtenäisissä työasuissa työntekijät olivat jopa

tehokkaampia ja tyytyväisempiä, myös asiakkaiden käsitysten mukaan. (Yi-Ting, Ronnie, Ning-Kuang, Teresa & Shih-Ming 2011.)

Kehittyäkseen kohti erinomaista organisaatiosta, yrityksen tulee elää ja kehittyä. Erinomainen maine edellyttää yrityksen kulttuurilta, että johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus, yritys arvostaa työntekijöitään, työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä, lisäksi ilmapiiriin on oltava motivoiva ja palkitseva. Maineenhallinnan kannalta yrityksen henkilöstö on olennaisessa asemassa. Vaikka liiketoiminta olisikin kunnossa, mutta jos henkilöstö voi huonosti ja kertoo siitä ulospäin, maine rapautuu. (Aula & Heinonen 200, 106–108.)

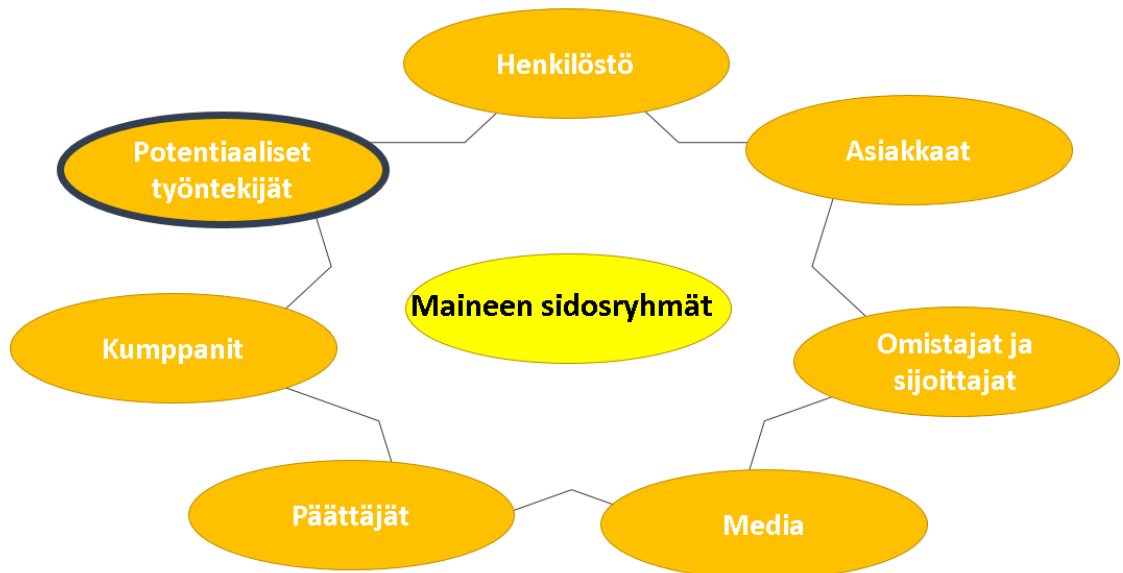
Millä tavoin luottamus sitten luodaan yrityksen johdon ja työntekijöiden välille? Kaikki lähtee avoimesta viestinnästä, joka toimii välineenä. Sisältö luottamuksen ja kunnioituksen saavuttamisesta tulee yrityksen arvoista, sen tavoista toimia. Arvojen lisäksi vastuut tulee hajauttaa ja arvostuksen sekä näkyä että kuulua organisaatiotasojen välillä – ja vielä molempiin suuntiin, sekä johdolta työntekijöille että toisinpäin. (Aula & Heinonen 2002, 109–110.) Vastuiden jakaminen tarkoittaa myös yrityksen tapaa johtaa lahjakkuuksiaan oikein. Yrityksen niin sanotuissa kriittisissä ja vaativissa rooleissa työskentelevien yllättävä irtisanoutuminen saattaa ainakin hetkellisesti ajaa yritystä pois raiteiltaan. Kriittisten roolien tunnistaminen on itsessään haastava tehtävä ja monet yrityksen johtajat virheellisesti ajattelevatkin roolien olevan lähinnä organisaatiohierarkian yläpäässä. Yrityksen ”missiokriittisiä” rooleja on kuitenkin läpi organisaatiotasojen. Yrityksen tulisi yhdistää lahjakkuutensa eli mahdollisuutensa tiiviimmin yhteen arvon luomiseksi. Yrityksen tulee varmistaa, että huippuosaajat täyttävät oikeat roolit. Roolien muuttuessa henkilövaihdoksissa lahjakkuuksien uudelleenjakamiselle on valmiina varasuunnitelma, mikä on lopulta yhtä tärkeää kuin pääoman uudelleen kohdentaminenkin. Lahjakkuuksien nopea uudelleenpainottaminen yrityksen kriittisimpiin strategisiin painopisteisiin tekee yrityksestä ketterän organisaation lisäksi 2,2 kertaa todennäköisemmän osakkeenomistajan kokonaistuoton tekijän kuin hitaasti uudelleenjärjestäytyvä organisaatio. (Barriere, Owens & Pobereskin 2018.)

Yrityskulttuuri luodaan yhdessä ja yrityskulttuuri luo lopulta kilpailuedun, jolla se erottuu muista yrityksistä. Organisaatioon tulee luoda niin voimakkaat ydinarvot, että ihmiset ovat päivittäin valmiita työskentelemään niiden hyväksi. Hyvämaineisen yrityksen arvopohjan ja erinomaisen yrityskulttuurin luo siis luottamus, arvostus, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys sekä motivoiva ja palkitseva ilmapiiri. (Aula & Heinonen 2002, 113–115.)

3.3 Potentiaaliset työntekijät maineen sidosryhmänä

Yrityksen sidosryhmä on ryhmä, johon joko organisaation tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa tai joka itse voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Maine rakentuu yrityksen ja sidosryhmien välisissä kohtaamisissa, joten vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen ja hallinta on olennaista. Hyvä maine edellyttää kaksisuuntaista viestintää kaikkiin sidosryhmiin, jonka tavoitteena on sovittaa organisaation tavoitteet sidosryhmien odotuksiin. Työntekijät, asiakkaat, sijoittajat, media ja niin edelleen ovat kaikki oleellisessa roolissa, kun yritys taistelee olemassaolostaan ja menestyksestään. Mikään sidosryhmä ei yksinään määritä yrityksen mainetta, vaan maine määräytyy ryhmien kokonaisarvosta. Sidosryhmät muodostavat käsityksensä moninaisten informaatioiden, mielikuvien ja tuntekskaalojen läpi. (Aula & Heinonen 2002. 215.)

Yrityksen ja sidosryhmien välinen maailma kattaa ihmisten muodostamien vuorovaikutussuhteiden verkoston. Kaikki perustuu viestintään. Maineenhallinta ei perustu eri viestintäkeinojen tai –kanavien käyttöön, vaan ennen kaikkea vastaanottajalähtöiseen vuorovaikutussuhteiden luomiseen. Keskeisimmät sidosryhmät (Kuva 2.) ovat henkilöstö, asiakkaat, omistajat/sijoittajat, media, poliittiset päättäjät ja järjestöt, alihankkijat/yhteistyökumppanit sekä potentiaaliset työntekijät. Hyvien työntekijöiden rekrytointi helpottuu, kun monet haluavat työskennellä arvostetussa yrityksessä. (Aula & Heinonen 2002, 216–218.)



Kuva 2. Maineen sidosryhmät. (Aula & Heinonen 2002, 217.)

Hyvän maineen edut ulottuvat monelle eri tasolle. Hyvän maineen oleellisimpiin etuihin yritykselle lukeutuu muun muassa markkinaosuuden kasvaminen, markkinointikustannusten alentuminen, korkeampi hinnoittelu. Henkilöstön osalta hyvä maine lisää henkilöstön tuottavuutta ja sitoutuvuutta sekä auttaa pitämään ja houkuttelemaan lahjakkuuksia yritykseen. Hyvä maine houkuttelee parempia työnhakijoita. (Aula & Heinonen 2002, 63.) Yrityksen tuleekin varmistaa, että se viestii arvoistaan ja uramahdollisuuksistaan rekrytointikanavissa riittävän selvästi. (Lievens & Slaughter 2016.) Rekrytointimainosten tuleekin esittää suotuisaa tietoa hakijoille, sillä se vaikuttaa positiivisesti hakijoihin. (Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993.) Yrityksen kannattaa viestiä itsestään erityisesti niissä kanavissa, jossa potentiaaliset työntekijät ovat. (Monster 2018b.) Duunitorin rekrytointitutkimuksen mukaan jo rekrytoinnissa ratkaisee se, että työnhakija sopii yrityskulttuuriin. (Duunitori 2017.) Potentiaaliin työntekijöihin kohdistuvan vuorovaikutuksen keinoja ovat muun muassa alumnit, rekrytointitilaisuudet, seminaarit, mediajulkisuus, erilaiset kohde-ryhmäjulkaisut, internet ja sponsorointi. (Aula & Heinonen 2002, 263–266.) Ammattioppilaitoksilla, -korkeakouluilla ja yliopistoilla on käytössään usein oma rekrytointipalvelu, jonka kautta ilmoitukset saa suunnattua tietyn alan opiskelijoille. (Palkkaus 18.12.2015.) Hyvä maine tekee yrityksestä vetovoimaisen, siihen halutaan sijoittaa, sen tuotteita ostaa ja sinne halutaan töihin. (Aula & Heinonen 2002, 63.) Työnhakijoiden päätökset työpaikan valinnasta perustuvat pitkälti heidän yrityskuviinsa. (Gatewood ym. 1993.) Hyvämaineinen yritys on työntekijöiden ensimmäinen valinta, joka auttaa yritystä parhaiden työntekijöiden rekrytoinneissa ja toisaalta pitämään talossa halutun osaamisen. (Aula & Heinonen 2002, 65.) Digitaalisena aikakautena organisaatioiden tulee uusiutua ja tulla ketterämmäksi, aikakausi tarjoaa uudenlaisia keinoja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Perinteisen työpaikan paradigman sijaan yrityksen on mahdollista keskittyä sitouttamiseen, työntekijöiden oppimiseen ja kehittämiseen sekä lahjakkuuksien etsintään. Liiketoiminnan arvon saavuttamiseksi yksi suurimmista haasteista onkin digitaalisten taitojen kehittäminen johtajille ja työntekijöille. (Mihalcea 2017.)

Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana ja siksi parhaat työntekijät hakeutuvat sinne. Hyvämaineisessa yrityksessä myös vaihtuvuus on pienempi. Yritys hyötyy hyvämaineisuudestaan myös taloudellisesti, sillä se alentaa palkkakustannuksia. (Aula & Heinonen 2002, 110.)

Rekrytointiprosesseissa yrityksen tulisi muistaa myös onnistunut jälkihoito valitsematta jääneille. Jokainen kontakti yritykseen joko vahvistaa tai heikentää yrityksen mainetta. Vaikka henkilöä ei valita, hän kertoo joka tapauksessa kokemuksistaan ja yrityksestä. Hän voi olla myös tulevaisuuden asiakas tai yhteistyökumppani. (Aula & Heinonen 2002, 263–266.) Sosiaalista mediaa käytetään yhä enemmän rekrytointiin. (Palkkaus 18.12.2015.)

Hyvän yrityskuvan levittäminen sosiaalisessa mediassa alkaa kuitenkin jo ennen rekrytointivaihetta. Kiinnostava yritykset kertovat yrityksen päivittäisestä tekemisestä ja tapahtumista sekä esittelevät työntekijöitään. Yrityksellä on siis mahdollisuus kertoa itsestään työnantajana jo ennen ensimmäistään työpaikkailmoitusta. (Kankkunen & Österlund 2012, 167–168.)

4 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva kääntyy englanniksi ”employer branding” tai ”employer image”, eli työnantajabrändi. (Duunitori 2015a.) Työnantajamielikuva on yrityksen brändi työnantajana. Työnantajamielikuva on maineen osa. Työnantajamielikuvan hallinnalla ja työnantajabrändäyksellä viitataan yrityksen työnantajamielikuvaa edistävään, strategiseen, pitkäjänteiseen työhön. Työnantajabrändäyksen tavoitteina ovat olemassa olevien työsuhteiden ylläpitäminen ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevaaminen. (Sillanpää 2018.) Brändäyksen tavoitteena on myös varmistaa, että nykyiset työntekijät ovat yhä sitoutuneita yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. (Tuzuner & Yuksel 2009.) Työnantajan tuleekin säännöllisin väliajoin tutkia sitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat nykyisten työntekijöiden säilyttämisen ja sitouttamisen kannalta kriittisiä. (Priyadarshi 2011.)

Työnantajabrändi voidaan määritellä myös sen etujen kautta, yritys on ikään kuin erilaisen etujen kokonaisuus, jonka se työnantajana tarjoaa. Työnantajabrändillä viitataan yritykseen identifioituja toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työntekijät edistävät ja, joita potentiaaliset työntekijät yhdistävät yritykseen. (Lievens, Van Hove & Anseel 2007.) Työnantajabrändäys käsittää kohdennettua, pitkän aikavälin strategiaa työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmien tietoisuuden ja käsitysten hallintaa tietyn organisaation suhteen. (Mandhanya & Shah 2010.) Lisäksi, työnantajamielikuvan hallintaan liittyy yrityksen sisäisten ja ulkoisten näkemysten selkeyttämistä siitä, mikä tekee yrityksestä erilaisen ja haluttavan työnantajan. (Priyadarshi 2011.)

Jokaisella yrityksellä on automaattisesti brändi – joko hyvä tai huono. Kaikki yritykseen liittyvä viestintä vaikuttaa sekä nykyisten että tulevien työntekijöiden kokemuksiin mielikuviin. (Monster 2018a.) Työnantajabrändi on erittäin tärkeää potentiaalisten työntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. (Mihalcea 2017.) Työnantajamielikuvalla viitataan siihen mielikuvaan, joka yrityksen sisäisillä tai ulkopuolisilla henkilöillä on yrityksestä. Mielikuvia on yhtä monta kuin ihmistäkin – kaikilla on omanlaisensa käsitys, sillä se pohjautuu omiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat monet asiat, kuten se, että miten yritys rekrytoi, miten uudet työntekijät otetaan mukaan, kuinka nykyisiä työntekijöitä kohdellaan ja minkälaisia urapolkuja yrityksessä tarjotaan. (Duunitori 2015a.)

Yritykset tulevat kohtaamaan mielikuvataloudessa täysin erilaisia työntekijöitä kuin ennen. Avoimuus, riippumattomuus, aktiivinen kommunikointi, rehellisyys, vapaus, kestävä kehitys ja oikeudenmukaisuus korostuvat. Jokaista työntekijää varten on luotava oma urapolku, mikäli mielihaikeensa parhaat tekijät. Uusien haasteiden tarjoamisella, avoimella vies-

tinnällä ja työaikoihin liittyvällä vapaudella voi onnistua. (Aula & Heinonen 2002. S. 263–266.) Yrityksen on keskityttävä oppimisen ja johtamisen kehittämiseen, työntekijöiden liikkuvuuteen, palkitsemiseen ja osaamisjärjestelmiin. (Mihalcea 2017.)

Yritys hyötyy vahvasta ja positiivisesta työnantajamielikuvasta usealla tavalla. Positiivinen työnantajamielikuva voi vähentää henkilöstön rekrytointikustannuksia, parantaa työntekijöiden suhteita, sitouttaa henkilöstöä, pidentää työsuhteita sekä mahdollistaa jopa alhaisemman palkkatason työntekijöille verrattuna heikon työnantajamielikuvan omaavan yrityksen työntekijöihin. (Priyadarshi 2011.)

4.1 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Työnantajamielikuvan rakentuminen alkaa yrityskulttuurista ja ihmisistä. Työntekijät hengittävät yrityksen kulttuuria päivittäin ja työntekijät viestivät omalla toiminnallaan mielikuvaa ulospäin. Työntekijöiden tulee samaistua mielikuvan visioon, mielikuvaa ei voi vain päättää johtajien kesken ja laittaa toteutukseen. Parhaiten yritys erottuu joukosta olemalla oma itsensä, riippumatta siitä, vaikka se ei olisi mediaseksikkäin vaihtoehto. Yrityksen tulee luoda oma suunta, ei kulkea virran mukana. (Barona 2017.) Työnantajamielikuvan rakentaminen on yritysjohton, henkilöstöhallinnon, viestinnän, markkinoinnin ja työntekijöiden yhteinen ponnistus. Kuvan muodostuminen lähtee aina yrityksen sisältä päin. (Monster 2018b.) Työnantajamielikuvatyö yrityksissä onkin tuonut markkinoinnin periaatteet henkilöstöhallintoon ja erityisesti markkinointiin. (Lievens ym. 2007.) Tulisi myös huomioida, että ylipäänsä yrityksen markkinointitoimia ei saa erottaa työnantajabrändäyksestä. Tuotemerkkien ulkoisten brändiviestien ja työnantajabrändäyksen sisäisten viestien yhteneväisyys on ensiarvoisen tärkeää. Tuotemarkkinointia ja työnantajabrändityötä tekevien tulisi olla tietoisia toimiensa vaikutuksista toistensa bränditavoitteisiin ja kohdistaa tavoitteensa yhdenmukaisesti. Yrityksillä, joiden tuotemerkeillä on alhainen kuluttaja tietoisuus, voi olla vaikeampaa houkutella ammattitaitoista henkilöstöä, sillä työnantaja ei ole tunnettu. Samoin, jos tuotemerkit eivät ole kuluttajapuolella houkuttelevia, potentiaaliset tekijät voivat tehdä negatiivisia mielleyhtymiä yritykseen, luoden näin haluttomuutta hakeutua sinne töihin. (Wilden, Gudergan & Lings 2007.) Työnantajabrändi voi vaikuttaa ja voi vaikuttaa yrityksen tuotemerkeistä. Voi myös sanoa, että työnantajamielikuvatyö käsittää laajasti eri suhdemarkkinoinnin periaatteita, joiden tavoitteena on rakentaa hankinta- ja säilyvyysstrategioita eri sidosryhmien markkinoiden avulla. Mitä tiiviimmät sidosryhmäsuhteet, sitä onnistuneempaa työnantajamielikuvatyötä.. (Priyadarshi 2011.)

Tutkijoiden Backhausin ja Tikoon mukaan työnantajamielikuvatyö käsittää kolmivaiheisen prosessin. Ensimmäisessä vaiheessa yritys määrittelee tietyn arvon, jota se tarjoaa nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Tämä määritelty arvo kertoo keskeisen viestin siitä, mitä työnantajabrändi edustaa. Arvon tulee rehellisesti perustua yrityksen ominaisuuksiin, perustelleen samalla sitä, miksi kyseinen yritys olisi haluttava työpaikka. Arvon määrittelyn jälkeen seuraava askel on markkinoida arvoa yrityksen ulkopuolisille, ja houkutella yrityksen kohdennetusti potentiaalista henkilöstöä. Kolmas vaihe käsittää yrityksen arvonlupauksen täyttämistä, sekä rekrytoinnissa että arvon tuottamista osana organisaatiokulttuuria. Jollain tapaa viimeinen vaihe käsittää työnantajabrändin markkinointia yrityksessä sisäisesti. (Priyadarshi 2011.) Arvopohjainen yrityskulttuuri kertoo yhtäläillä työntekijöille mitä heiltä odotetaan ja mitä heille tarjotaan. Arvopohjainen yrityskulttuuri palvelee henkilöstöhallintaa, sillä se luo työntekijäuskollisuutta, auttaa johtamisessa, houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä yritykseen, sitouttaa ja motivoi. (Mandhanya & Shah 2010.)

Henkilöstöhallinnan konsultti Hewitt Associates puolestaan ehdottaa työnantajamielikuvatyön olevan viisivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tulee ymmärtää organisaatio, millainen se on. Toisessa vaiheessa tulee luoda vakuuttava ”brändilupaus” työntekijöille, jotka puolestaan peilaavat lupausta asiakkaille. Kolmannessa vaiheessa tulee kehittää standardit brändilupauksen toteutumisen mittaamiseen. Neljännessä vaiheessa tulee häikäilemättömästi ohjata henkilöstön käytännöt tukemaan ja vahvistamaan brändilupausta. Viidennessä vaiheessa suoritetaan lupaukseen liittyvät mittaukset. (Priyadarshi 2011.)

Työnantajabrändäyksessä yrityksen on tärkeintä keskittyä nykyisten työntekijöiden vakiinnuttamiseen, työntekijöiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja säilyttämiseen. (Urbankova & Hudakova 1.12.2017.) Intiassa 405 kokoaikaiselle it-alan työntekijälle vuonna 2014 tehty tutkimus väittää hyvän johtamiskulttuurin olevan avain työnantajabrändäykseen. Tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtaminen edistää työntekijöiden sitoutumista, työnantajabrändäystä ja työntekijöiden psykologista kiintymistä yritykseen. (Sahu, Pathardikar & Kumar 18.12.2014.) Transformationaalisella johtamisella viitataan johtamistyyliin, jossa johtajuus muuttaa johdettavia ihmisiä parempaan suuntaan. Johtamistapa korostaa henkilökohtaista, sisäsyntistä motivaatiota ruokkivaa johtamista. Alaisia rohkaistaan kehittämään omaa potentiaaliaan, joka on yhteydessä yrityksen tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. (Stat 14.12.2009.) Transformationaalinen johtamistapa muuntaa ja inspiroi työntekijöitä olemaan organisaatiolle arvokkaampia. (Sahu ym. 18.12.2014.) Johtamistapa on yhteydessä korkeaan tuloksellisuuteen, sillä tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaja saa aikaan alaisille korkeamman suoritustason, vertailuryhmänään transaktionaalinen johtamistapa. (Lumijärvi 2009, 89–90.)

Johtamistavan hyveisiin lukeutuvat yksilön motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilön harkintakyvyn kasvu. Johtajan tuki ja positiiviset suhteet työntekijöiden ja johdon välillä lisäävät tiimien sitoutuvuutta ja tehokkuutta. (Sahu ym. 18.12.2014.) Transformationaalinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti alaisten työtyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. (Tavast 2012, 4.)

Työnantajabrändäyksen osalta yrityksen ominaispiirteet tulee esitellä erottautuvuustekijöinä, potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi ja nykyisten työntekijöiden säilyttämiseksi. Yritykselle tulee luoda identiteetti. (Sahu ym. 18.12.2014.) Identiteetti kertoo ”keitä me olemme” yrityksenä. (Dowling 2006.) Identiteetti käsittää organisaation keskeiset ja kestävät seikat, joita organisaation sisällä olevat henkilöt mieltävät sen ominaisuuksiksi. (Lievens & Slaughter 2016.) Kun työntekijä kohtaa yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kokevan yrityksen identiteetin ja ominaisuudet samankaltaisesti työntekijöiden tapaan, luo se työntekijälle itsevarmuutta ja yrityksen identiteetti vahvistuu. (Lievens ym. 2007.)

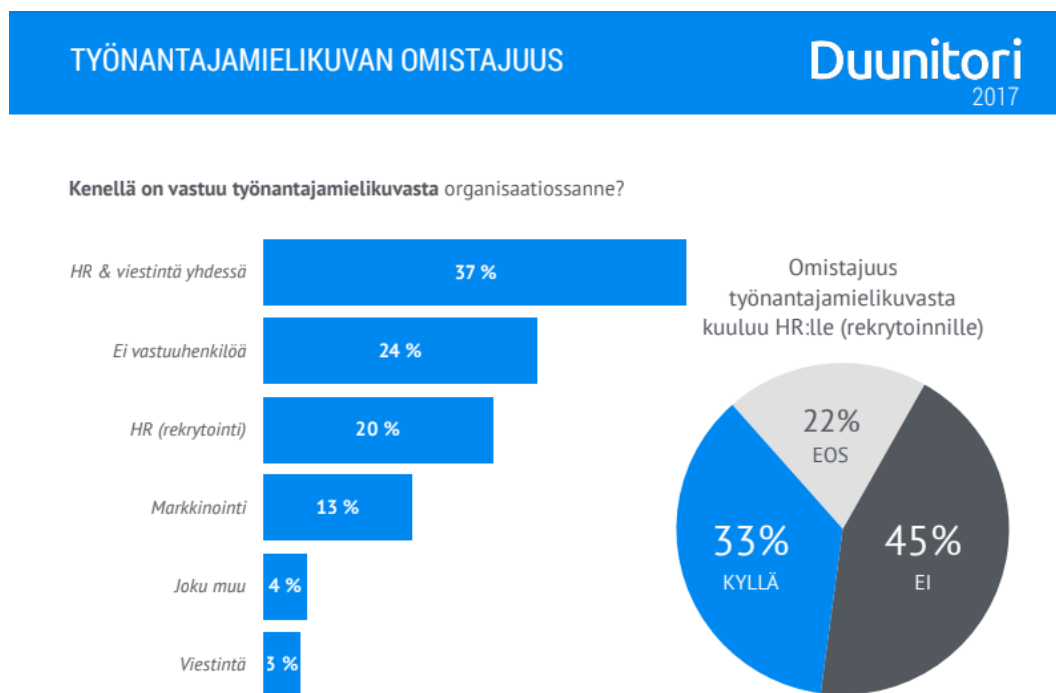
Transformationaalinen johtamistapa korostaa yrityksen arvoja, luo avointa kommunikointia ja suosii reiluutta, mikä saa työntekijät todennäköisemmin tunnistautumaan yrityksen tekijöiksi ja sitoutumaan siihen. Juuri tämä työntekijöiden vuorovaikutus, osallistaminen ja vaikutusvallan lisääminen edistävät työnantajamielikuvaa. (Sahu ym. 18.12.2014.) Tämän työn työntekijöille suunnatussa kyselyssä kysyin heiltä johtamiseen liittyviä ajatuksia. Kyselyssä tiedustelin niistä asioista, joihin työntekijät haluaisivat vaikuttaa työssään enemmän, voisiko työyhteisön tunnelmaa muuttaa jollain fyysisillä olosuhteilla tai eri käytänteillä, mitä työntekijät toivovat esimiesten työskentelyltä ja johtamiselta, miten viestinnän toivottaisiin kehittyvän ja listaa niistä käytänteistä joiden toivottaisiin muuttuvan tai pysyvän yrityksessä.

4.2 Työnantajamielikuvatutkimus

Työnantajamielikuvatyo käsittää organisaation kykyjen hallintaa, niiden säilyttämistä organisaatiossa ja kykyjen houkuttelemista yritykseen. Nykyinen markkinatilanne ajaa yrityksen helposti kulujen karsimiseen, mutta organisaatioiden kasvun taantuman aikana organisaatioiden työnantajabrändin edistämistä ei saisi tulkita rahan tuhlaukseksi, vaan välttämättömyydeksi. Työnantajabrändäys nousee väistämättä esille, kun potentiaalisista työntekijöistä käydään taistelua muiden yritysten kesken. Hyvä työnantajabrändäys kerää potentiaalisten työntekijöiden huomiota ja luo halua hakea yritykseen. (Mandhanya & Shah 2010.) Suomen rekrytointimedia ja työnhakupalvelu Duunitori suoritti 2017 Kansallisen rekrytointitutkimuksen. Duunitorin tavoitteena oli selvittää rekrytinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Kyselyyn vastasi 188 rekrytinnin ammattilaista. Tutkimustuloksista

voidaan todeta, että valtaosavastaajien (61 %) mielestä rekrytointien määrä kasvoi vuodesta 2016 vuoteen 2017 ja, että rekrytointien määrä tulee kasvamaan vuonna 2017 (vastaajista 63 % samaa mieltä). Rekrytointiin liittyen erityisesti pätevien hakijoiden löytämisen koetaan muuttuneen vaikeammaksi viimeisen vuoden aikana (63 % samaa mieltä). (Duunitori 2017.)

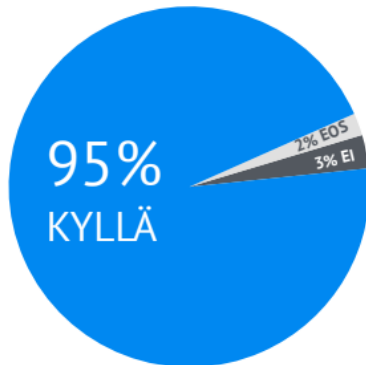
Tutkimuksen mukaan vastuu organisaation työnantajamielikuvasta kuuluu eritoten HR:lle ja viestinnälle yhdessä, 37 % vastaajista on siitä yhtä mieltä (Kuva 3.). 24 % vastaajista kertoo, että työnantajamielikuvalla ei ole vastuuhenkilöä. (Duunitori 2017.)



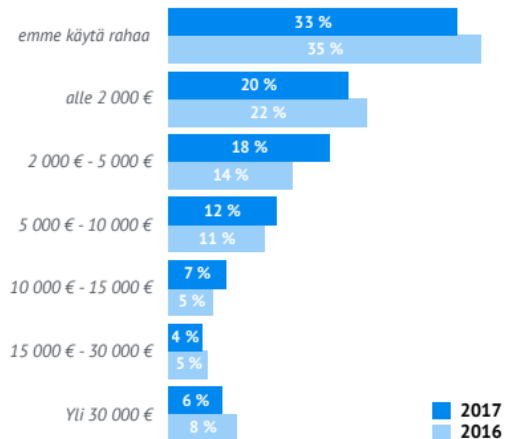
Kuva 3. Työnantajamielikuvan vastuu. (Duunitori 2017.)

Tutkimuksen kannalta merkittävin tulos liittyy työnantajamielikuvan merkitykseen ja rahan käyttöön. Jopa 95 % vastaajista on yhtä mieltä siitä, että työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin kannalta. Kuitenkaan suurin vastaajajoukko (33 %) ei käytä lainkaan rahaa työnantajamielikuvan kampanjointiin (Kuva 4.). Toiseksi suurin vastaajajoukko (20 %) käyttää vastausvaihtoehdoista pienimmän rahasumman eli alle 2000€ vuositasolla, loput yli 2000€. (Duunitori 2017.)

Hyvä työnantajamielikuva on **ratkaisevaa** rekrytoinnin onnistumisen kannalta



Työnantajamielikuvan kampanjointiin käytettävä summa keskimäärin vuosittain



Kuva 4. Työnantajamielikuvan merkitys ja raha. (Duunitori 2017.)

Nykyisin painopiste on siirtynyt siitä, että työnhakija saa hyvän paikan itselleen siihen, että yritys saa parhaat työntekijät itselleen. Parhaista tekijöistä käydään kisaa. Tässä kisassa erityisen tärkeäksi tekijäksi nousee vastavalmistuneiden ja muiden työnhakijoiden työnantajamielikuvat. Suomalaisten opiskelijoiden keskuudessa vuonna 2015 ihanteellisimmiksi työnantajiksi nousivat nimenomaan vahvan työnantajakuva omaavat yritykset; Kone, Nordea, Fazer, Finnaish, L`Oreal, OP-ryhmä, Lumene, MTV, Rovio Entertainment, Microsoft. (Duunitori 2015b.) Käytännössä työnhakijoiden ensimmäisen valinnan työnantaja osaa houkuttelevien attribuuttien avulla houkutella lahjakkaimpia työntekijöitä. ”The war for talent” eli lahjakkuuksien kilpailussa yrityksen tulee tunnistaa potentiaalisille työntekijöille merkittävät tekijät, mutta työntekijöiden tulee myös tunnistaa itselleen tärkeät kriteerit työpaikan haussa. Oikeanlaisen viestinnän tulisi olla aloitusstrategia yrityksen lahjakkuuksien haussa. (Bellou, Chaniotakis, Kehagias & Rigopoulou 2015.)

4.3 Työnantajamielikuvatodellisuuden ja vision välinen kuilu

Se, miten yrityksen sisällä koetaan työnantajamielikuva ja yrityskulttuuri, ei välttämättä ole se kuva, jonka ulkopuoliset näkevät. Ulkopuolinen ei aina koe yrityksen tunnelmaa, jos viestintä ei ole kunnossa. Erityisen tärkeää olisi viestiä tätä hyvää meininkiä potentiaalisille työntekijöille onnistuneesti. (Barona 2017.)

Kun yrityskulttuurin piirteitä lähdetään miettimään, työntekijöiden osallistaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä heidän tuntevat yrityksen parhaiten. Kulttuurin piirteitä voi listata esimerkiksi brändipersonallisuuden kautta; jos yritys olisi henkilö, millainen se olisi? Entä urheilujoukkue, kaupunki tai väri? Kulttuuria voi kuvailla myös adjektiivein, piirroksin, mielikuvaharjoittein ja muiden workshopien muodossa. Yrityksen sisällä tuli yhdessä pohtia keinoja siihen, miten yrityksessä vallitseva tunnelma ja kulttuuri saataisiin välittymään sen ulkopuolelle. (Barona 2017.)

Moni yritys viestii kulttuuristaan eteenpäin esimerkiksi sosiaalisen median kautta ja kannustaa työntekijöitään tuottamaan ja jakamaan sisältöjä käyttämällä esimerkiksi sovittuja ”hashtageja” julkaisuissaan. Monessa yrityksessä tämä viestiminen jää kuitenkin tapahtumatta, sillä monet työntekijät eivät tiedä miten yrityksessä suhtaudutaan tämän kaltaiseen viestimiseen. Tällöin yrityksen linjaus sosiaalisen median käytöstä korostuu. Sosiaalisen median ohjeistusta tehdessä tulisi muistaa, että ihmiset samaistuvat ja luottavat herkemmin oikeisiin henkilöihin, kuin yrityksen kasvottomiin tileihin. (Barona 2017.) Jaettavan tiedon tulee olla työntekijän mielestä kiinnostavaa ja relevanttia, muuten hän ei halua jakaa sitä. Parhaimmillaan tiedon levittäminen saa työntekijän ja hänen työpaikkansa näyttämään hyvältä. (Kankkunen & Österlund 2012, 87.) Toki tulee muistaa, että sosiaalinen media on vain yksi viestintäkanava. Työntekijät ovat itse parhaita brändilähettiläitä, joten sillä on merkitystä, kuinka he kertovat työpaikastaan ja sen tarinasta. (Barona 2017.) Jokaisesta työntekijästä saadaan osa yrityksen diplomaattikuntaa hyvällä, arvoihin perustavalla johtamis- ja yrityskulttuurilla. (Aula & Heinonen 2002, 102–103.) Työntekijöiden brändilähettiläisyydessä yrityksen luomat työolosuhteet ja edut nousevat tärkeään asemaan. Onkin tärkeää seurata työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä. (Urbankova & Hudakova 1.12.2017.)

Reis, Braga ja Trullen suorittivat kyselyn 937 eri yritystasojen työntekijöille houkuttelevan työpaikan ominaisuuksista 2016 Brasiliassa. Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että työpaikan autenttisuus, aitous, koettiin yhtä houkuttelevana ominaisuutena työpaikalla kuin työntekijän mahdollisuudet taloudelliseen tai henkilökohtaiseen kehitykseen. Tulokset siis osoittavat, että yritys saa kilpailuetua työntekijöiden haalimiseen muihin yrityksiin nähden, mikäli sen rekrytointistrategiat painottavat entistä enemmän aitoutta osana psykologista hyötyä, jota voi saavuttaa työskentelemällä yrityksen sisällä. Aitouden viestimiseen yritys voi käyttää apunaan sosiaalista mediaa, esimerkiksi työntekijöiden suositteluihin, keskusteluihin ja blogeihin. (Reis, Braga & Trullen 2016.)

Harvoin työnantajamielikuvaa nähdään samankaltaisena kaikkien yrityksen työntekijöidenkään kesken. Yrityksen johdolla on tietty visio työnantajamielikuvasta, joka ei välttämättä pohjautu siihen totuuteen, miten muut työntekijät sen kokevat. Johdon näkemys mielikuvasta on usein todellisuutta hieman positiivisempi, haluavathan he nähdä yrityksen hyvänä paikkana tehdä töitä. Pitkään yrityksessä työskennelleillä työntekijöillä on usein samankaltainen näkemys työnantajamielikuvasta. Heidän anti mielikuvan rakentamisessa on arvokasta, kun mietitään millaista yrityksessä todella on tehdä töitä ja minkälaiselle pohjalle mielikuvaa aletaan rakentaa. Uusien työntekijöiden anti puolestaan korostuu, kun mietitään sitä, miten yritys näyttäytyy ulospäin. He tuovat tuoretta näkemystä siitä, miten yritys on onnistunut mielikuvan välittämisessä ja voivat kertoa, miksi ovat hakeneet kyseiseen yritykseen. (Barona 2017.)

Tässä työssä tutkin työnantajamielikuvan todellisuutta ja sen vision välistä kuilua. Haastattelin työnantajamielikuvan visioon liittyen Restelin HR-päällikköä ja rekrytointikoordinaattoria. Haastattelin nykyisiä työntekijöitä siitä, millaiseksi itse kokevat työnantajamielikuvan yrityksessä sekä potentiaalisia työntekijöitä siitä, millaiseksi he kokevat työnantajamielikuvan yrityksen ulkopuolella.

4.4 Esimerkki onnistuneesta työnantajamielikuvasta

Yksi maailman vetovoimaisimmista työpaikoista on tällä hetkellä malesialainen tuotantoyhtiö Midvalley, jonka toimitusjohtajan Vishen Lakhianin kertomista yrityksen menestykseen johtamista toimintatavoista voisi ottaa mallia. Ensinnäkin, hänen mielestään yrityksen arvojen yhteensopivuus työntekijän omien arvojen kanssa tulee varmistaa jo rekrytointivaiheessa. Koeajan jälkeen työntekijä arvioi oman toimintansa arvo-ohjautuvuutta. Toisekseen, työntekijöille osoitetaan yrityksessä arvostusta ja kiitosta. Perinteisten viikkopalaverien sijaan tapaamisissa jaetaan viikon mittaan saavutettuja onnistumisia. Virheistä opitaan, mutta päähuomio keskittyy aina menestyksiin. (Monster 2018c.) Myönteisillä ajatuksilla ja positiivisella ilmapiirillä on suuri merkitys tuottavuuteen ja ongelmanratkaisuun; myönteiset tunteet laajentavat myös ymmärrystämme. (Uusimaa 26.2.2018.)

Kolmanneksi, yrityksen tulospalkkiot jaetaan kuukausittain, ei vuosittain. Näin ollen ansaitseminen ja saaminen ovat ajalliset lähellä toisiaan, jolloin motivaatio pysyy yllä. (Monster 2018c.) LähiTapiolan teettämän tutkimuksen mukaan nykyisten palkitsemisjärjestelmien ongelmia ovat mahdollisuus vaikuttaa omalla työpanoksellaan palkitsemiseen, selkeys, oikeudenmukaisuus ja riittävän nopea reagoitavuus. (Uusimaa 25.2.2018.) Midvalley yrityksessä oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi yrityksen työntekijät äänestävät

itse kenelle tulospalkkio tulee maksaa, näin varmistetaan se, että ne päätyvät oikeille henkilöille. Neljänneksi, yrityksessä vallitsee johtamistapa, joka uskoo ihmisten voimavoihin ja tukee heidän henkilökohtaista menestystään. Johtamistyyliin kuuluvat coaching, mentorointi ja ihmisten kehitystarpeiden sekä – toiveiden kuunteleminen. Kehittymistarpeiden tukeminen näkyy käytännössä myös niin, että jokaiselle työntekijälle annetaan jokaisesta 45 työtunnista 5 tuntia käytettäväksi omaan kehittymiseen. Työntekijä voi käyttää ajan miten itse haluaa, vaikka kotona kirjallisuutta lukien. Hankitun uuden tiedon ja ymmärryksen katsotaan jaettavaksi töissä muille, ja käytetyn ajan koetuvan näin koko työyhteisön hyödyksi. Muun muassa näiden toimintatapojen tehtävänä on huolehtia siitä, että henkilöstö kokee itsestä tärkeäksi, arvostetuksi, kehittyväksi, viihtyy työssään ja haluaa tehdä parhaansa. Toimillaan yritys varmistaa, että työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä ja rakentavat hyvää työnantajamielikuvaa. (Monster 2018c.)

Kaikilla organisaatioilla on tapana ajautua omien tottumustensa ja rutiiniensa vangeiksi, vaikka ympärillä oleva maailma muuttuisi. Uudistumisen tarve kehittyä usein pikkuhiljaa, joten välttämättä mikään tietty kriittinen hetki ei herättele yritystä ajattelemaan toimintaansa uudella tavalla. Uudistumisen puolestapuhujaa saatetaan pitää yrityksen tutun ja turvallisen arjen häiriötekijänä. Jossain vaiheessa markkinoiden kumuloituva muutos kuitenkin väistämättä johtaa siihen, että asiakkaiden kokemus yrityksen tuottamasta arvosta ei ole enää kilpailukykyinen. Yrityksessä tulisi vallita kehittymisen tarpeita ennakoiva kulttuuri. Näin ollen päätöksiä ei ohjaa kiire ja pakko, eikä brändin vahvistamiseen tule herätteitä markkinoilta, vaan yrityksen sisältäpäin. (Uusitalo 2014, 161–162.)

5 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvasta. Tutkimusprosessin voi tässä työssä jakaa neljään eri vaiheeseen, tiedonhakuun, toteuttamiseen, kirjoittamiseen ja tiedottamiseen. Toteutan tiedonhakua koko prosessin ajan, mutta vaihe korostuu tutkimuksen alussa, sillä projektin aikana tehtyjen päätösten tulee nojata teoriapohjaan. Kirjoittamisvaihe pitää sisällään sekä tutkimusaineiston analysointia että tulosten esittämistä. Tiedottaminen pitää sisällään työn esittämisen, julkaisun sekä toimeksiantajalle luovuttamisen. Toivon tiedottamisen luovan aiheesta lisää kysymyksiä toimeksiantajalle, jotta tutkimus saa jatkuvuutta. Tutkimus alkaa teoreettisesta viitekehyksestä ja aiheeseen liittyvistä käsitteiden ymmärtämisestä, jatkuu tutkimuksen tavoitteen kannalta sopivien tutkimusmetodeiden valinnalla ja toteuttamisen ammattimaisella suorittamisella. Tekstin tulee avata lukijalle käytännön tutkimuksen vaiheet johdonmukaisesti. Tutkimusprosessin aikana teen työhön liittyviä päätöksiä ja valintoja, joita tutkimuksen ehdot ja tutkimusetiikka edellyttävät. Saadun tutkimusaineiston analysoin sopivien metodien avulla, teen johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Projektityöskentelyn tulee olla järjestelmällistä, reflektoivaa, lähdekriittistä ja täsmällistä.

5.1 Tutkimussuunnitelma

Projektin tutkimuskohteena on Shell HelmiSimpukka -ketjun työnantajamielikuva. Tavoitteenani on löytää keskeisimmät ajatukset siitä, millaisena työnantajamielikuva koetaan. Aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin, ei myöskään Restelin osalta. Tiedonhaussa hyödynnän niin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kuin sähköisiä lähteitä, kuten kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta sekä lehtiartikkeleita. Tiedonhaun tulee olla kriittistä ja tarkastella aihetta eri näkökulmista. Tutkimusmenetelminä käytän haastattelujen eri muotoja, eri haastateltaville. Projektilla ei ole muita kustannuksia kuin omat matkakustannukseni haastateltavien luo.

Aikataulu on seuraavanlainen:

8/2015-4/2018 tiedonhaku, opinnäytetyöworkshopit

3-5/2018 projektin käytännön toteutus

1-5/2018 kirjoittaminen

5/2018 opinnäytetyöesitys

Isoimpana riskinä projektille on aikataulussa pysyminen. Oma työni saattaa ajoittain viedä liikaa aikaa projektilta ja samalla viedä projektilta tehokkuutta. Riskin minimoimiseksi pyrin

vastuuttamaan vuoropäälliköitäni työhön enemmän, jotta työpäiväni eivät veny. Toiseksi merkittävin riski on haastateltavien tavoittamattomuus. Erityisesti potentiaalsiin työntekijöihin ei ole omassa mitään ”suhdetta”, jota projektissa voisi hyödyntää tai vastaajat eivät välttämättä koe hyötyvänsä projektista. Riskin minimoimiseksi minun tulee olla itse aktiivinen potentiaalisten työntekijöiden suhteen ja tarpeen vaatiessa tarjota jotain pientä etua ketjulle omaan toimipaikkaan, esimerkiksi ilmaista ateriala. Projektin tuloksia voi jatkossa hyödyntää HelmiSimpukan työnantajamielikuvan kehittämisessä. Jatkoprojektiksi ehdotan kehitysehdotusten käytäntöön panoa, jalkautusta.

Tutkimusmenetelmistä strukturoitua haastattelua sovellan potentiaalisille työntekijöille ja puolistrukturoitua työnantajaedustajille sekä nykyisille työntekijöille. Strukturoidun haastattelun rajatuista vastausvaihtoehdoista ja suuren vastaajajoukon mukaanotosta on tutkimuksen kannalta hyötyä tulosten vertailtavuuden kannalta ja puolistrukturoitu haastattelu tuo aiheeseen syvällisempää ymmärrystä. Potentiaalisia työntekijöitä tavoittelen naapuriyrityksestä Burger Kingistä sekä alan opiskelijoita Porvoon Inveonista, Edupolista ja Haaga-Heliasta. Nykyiset työntekijät tavoitan ketjun toimipaikoista Porvoon ja Mäntsälän Shell HelmiSimpukoista. Työnantajaedustajaedustajien, eli ketjutasolla työnantajamielikuvatyötä tekevien, kanssa sovin tapaaminen Restelin pääkonttorille Hämeentielle Helsinkiin. Tavoitteena on tavoittaa 70 potentiaalista työntekijää haastatteluun, 30 nykyistä työntekijää ja kaksi työnantajaedustajaa. Pyrin löytämään haastateltavien vastauksista myös ristiriitaisuuksia erityisesti potentiaalisten työntekijöiden ja työnantajaedustajien välillä. Näin ollen löydän ne kohdat, joissa työnantajamielikuvaa tulisi eniten kehittää. Jokainen vastaajajoukko vastaa myös samaan kyselyyn (liite 5), jossa esitellään 12 työnantajamielikuvaa kuvailevaa adjektiivia ja niiden vastakohtaa. Saman kyselyn teettäminen takaa siltä osin vastausten vertailtavuuden. Käytän myös benchmarking menetelmää, joka voi mahdollistaa toisilta yrityksiltä oppimista.

5.2 Oma esiyymmärrykseni aiheesta

Oma urani alkoi Restelillä vuonna 2012. Selkeää työnantajamielikuvaa minulla ei ollut, kuulemani tarinat liittyivät lähinnä Restelin tuloshakuisuuteen, yhtään tarinaa työpaikkojen ”hyvästä meiningistä” en ollut kuullut. Aloitin tuolloin Restel management trainee -esimieskoulutuksen, jonka aikana kiersin Restelin eri ketjuja esimiestyöhön tutustuen. Koulutus kesti puolitoista vuotta, jonka jälkeen minulle tarjottiin esimiehen paikkaa HelmiSimpukka ketjulta. Ennen Restel ei työnantajana herättänyt minussa mielipiteitä, olin lähinnä kuullut yrityksen kovista tulostavoitteista. Odotukseni työnantajamielikuvasta ylittyi, sillä koin Restelin panostavan koulutukseen ja, että ammattitaitooni ja näkemyksiini

luotettiin. Kuuden vuoden Restel urani aikana Restelin ydinjohto toimitusjohtajasta toimiala- ja ketjujohtajiin on vaihtunut kokonaan ja yritystä on lähdetty viemään uuteen suuntaan. Restelissä on muun muassa keskitytty enemmän kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen, leikattu ylimääräisiä kuluja, myyty hotellitoiminta Scandicille, ostettu Burger King ja Taco Bell – ketjut Suomeen. Koen, että Restelin yritysmenestystä ”mainostetaan” esimiestasolla riittävästi, mutta tämän tulisi ulottua myös työntekijätasolle. Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunne ei välity työntekijätasolle riittävästi, yhteisiä tapahtumia ja verkoston hyödyntämistä tulisi lisätä.

Koen, että Restelillä panostetaan liian vähän työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen. Yrityksen tulisi panostaa tähän rahallisesti enemmän. Työntekijöille tulisi antaa myös enemmän valtaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Nämä seikat eivät, Restelin onneksi, välttämättä näy yrityksestä ulospäin, mutta niin ikään niitä ei voi käyttää yrityskuvan brändäyksen valtteinakaan. Toisaalta taas on seikkoja, jotka ovat mielestäni paremmin kuin mitä maine kertoo. Nuoret, ehkä jopa ensimmäisessä työpaikassa olevat, saavat HelmiSimpukka ketjulta arvostetun lisän CV:n. Muut työnantajat tiedostavat miten vaativaa ja monipuolista liikenneasematyö on, joten monet ovet voivat avautua ”helmisimpukkalaisuuden” jälkeen. Tätä seikkaa ja ylipäänsä työntekijöiden monipuolisten taitojen kehittymistä tulisi korostaa enemmän yrityskuvassa. Näkisin HelmiSimpukka ketjun kuuluvan nelikentän ”mainettaan parempi”- kulmaan. Restel on myös tehnyt yhteistyötä niiden tahojen kanssa, jotka työllistävät muun muassa pitkäaikaistyöttömiä ja maahanmuuttajia. Tätä eettisesti ja kansantaloudellisestikin merkittävää yhteistyötä tulisi korostaa niin työnhakijoiden kuin B2B keskuudessa. Hakijoille tulisi käydä myös enemmän selväksi se, että Restelissä järjestetään esimieskoulutuksia ja korostaa ison yrityksen tarjoamia uralla etenemismahdollisuuksia. Asiat, jotka haastavat rekrytoinnissa ja ovat myös hakijoiden tiedossa, ovat alan huono palkkaus ja kolmivuorotyön luonne. Joillekin hakijoille majoitus- ja ravitsemisala tai HelmiSimpukan liikenneasemanympäristö ei ole se mediaseksikkäin. Työnantaja voi lähinnä vaikuttaa kolmivuorotyön miellyttävyyteen työvuorosuunnittelulla. Jokaisen alan yrityksen vastuulla on alan houkuttelevuuden lisääminen omilla resursseilla. Toimialan palkkauksen tasoa tulisi rekrytoinneissa kompensoida muilla eduilla, kuten mielenkiintoisia työtehtäviä, työyhteisöllisyyttä tai henkilökuntaetuja painottamalla. Luulen, että näihin ajatuksiin ja lopputulemaan päästään myös tässä työssä.

5.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Työn tutkimusvaihe jakaantui neljään eri osioon; työnantajaedustajien haastatteluun, työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden kyselyyn sekä benchmarkingiin. Haastattelin

työnantajaedustajia informatiivisena ryhmähaastatteluna, sillä aiheesta ei ole kirjallista tietoa. Kvantitatiivisiin tutkimuksiin lukeutuvat Osgoodin taulukko, johon kaikki vastaajaryhmät vastasivat sekä potentiaalisten työntekijöiden kysely. Kvalitatiivisiin tutkimuksiin lukeutuvat työnantajaedustajahaastattelu, nykyisten työntekijöiden kysely sekä potentiaalisten työntekijöiden kyselyn avoimet kohdat.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyrin ymmärtämään tutkimuskohdetta, selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Rajasin tutkimuksen pienelle kohderyhmälle, mutta analysoin sen hyvin tarkasti. Laadullisissa tutkimuksissa kohderyhmä valitaan harkinnanvaraisesti ja tilastollisiin yleistyksiin ei ole tarkoituskaan mennä. Määrällisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyrin selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta ja aineiston keruussa käytetään vastausvaihtoehtoja antavia tutkimuslomakkeita. Asioita kuvataan numeerisesti, taulukoiden tai kuvioiden avulla. Määrällisen ja laadullisen kaksi eri tutkimusotetta täydentävät toinen toisiaan. (Heikkilä 2008, 16.)

Haastattelut jaetaan yleensä kolmeen ryhmään; strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan eli avoimeen haastatteluun. Jokainen eroaa kysymysten esittämistavoilta, ja jokaisella on omat käyttötarkoituksensa ja – tilanteensa. (Spoken 2018.) Strukturoidun haastattelun avulla kerätään kvantitatiivista tietoa, avoimen haastattelun avulla kvalitatiivista, puolistrukturoitu tyyli asettuu niiden väliin. (Tut 2018.) Tutkimustulosten kannalta olennaista on osata valita kuhunkin tilanteeseen sopiva haastattelu parhaan panos-tuotossuhteen saavuttamiseksi. Tähän työhön valitsin käytettäväksi strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun.

5.4 Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu, lomakehaastattelu, toteutetaan aina samoilla haastattelukysymyksillä koko tutkimuksen ajan. Vastaukset ovat ennalta rajattuja eli haastateltavan tulee valita lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto. Strukturoitu haastattelu sopii aiheisiin, joissa rajuista vastausvaihtoehtoista on hyötyä. Tutkimustyyli onkin lähempänä kvantitatiivista kuin kvalitatiivista tutkimusta avoimien vastauksien puutteen vuoksi. (Spoken 2018.) Strukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Menetelmällä saatu tieto on vertailukelpoista ja nopeasti käsiteltävissä. (Kamk 2018.) Menetelmän tulokset analysoidaan tilastollisen, kvantitatiivisen, analyysin keinoin. Toisinaan strukturoituun haastatteluun sisällytetään

myös avoimia kysymyksiä, jotka käsitellään laadullisten vastausten luokittelun jälkeen. (KvaliMOTV 2018b.)

Kyselyn haasteena on kysymysten asettelu. Ne tulee osata muotoilla tavalla, joka on vastaajalle tuttu ja yksiselitteinen. Turhat kysymykset tulee osata karsia pois. Kyselyssä tutkija ei hallitse vastaajien arvauksia, jotka liittyvät vastaamistilanteessa epätarkkoihin kysymyksiin. Kysymykset tulee myös osata esittää niin, että ne eivät sisällä esimerkiksi vastaamista suuntaavia sanoja. (Vilkkä 2015, 107–108.) Kyselyjen haasteena voi olla alhainen vastausprosentti ja se, että avoimet kysymykset jätetään usein täyttämättä. Lisäksi lisähavaintoihin ei ole mahdollisuutta. Kysely kuitenkin mahdollistaa monenkin kysymyksen esittämisen kerralla ja kyselyssä on mahdollista käyttää oheismateriaalia. (Heikkilä 2008, 20.)

Strukturoitua haastattelua käytetään haastattellessa potentiaalisia ja nykyisiä työntekijöitä. Vastaajajoukoille on eri lomakkeet, nykyisille työntekijöille avoimia kysymyksiä ja potentiaalisille työntekijöille monivalintakysymyksiä.

5.4.1 Työntekijöiden kysely

Nykyisten työntekijöiden kyselyn laatimisessa on osittain käytetty apuna Juholinin Työyhteisöviestinnän uusi agenda – raporttia. (Juholin 2007.) Poimin Juholin (2007) raportilta oman työni kannalta oleelliset asiat; kun kysymysten tavoitteena oli selvittää, millaiseksi nykyiset työntekijät kokevat työnantajamielikuvan ja millä tavoin he itse edistävät työnantajamielikuvan syntymistä omille tutuilleen. Juholinin raportti käsittelee nykyorganisaation viestintää ja työntekijöiden osallistumista. Kyselyn tavoitteena oli selvittää myös henkilökunnan toiveita yrityksen toimintaan liittyen. Juholinin raportin tuloksena esiteltiin työyhteisöviestinnän ulottuvuudet; asioiden jakaminen, tiedon saatavuus, tunnelma, työntekijöiden vaikuttaminen, yhdessä tekeminen ja viestintäfoorumit. Poimin jokaisesta ulottuvuudesta näkökulman kyselyyn. Asioiden jakamista käsitellään kyselyn 1. kohdissa, joissa tiedustelen mitä asioita työntekijät kertovat toistiaan eteenpäin. Tiedon saatavuus ja viestintäfoorumit tulevat käsittelyyn kohdassa 9, jossa kysyn toiveita viestinnän suhteen. Tunnelmaulottuvuus näkyy kyselyn kohdassa 2, jossa kysyn millaiseen sävyyn työntekijä kertoo toistiaan muille sekä kohdassa 5, jossa kysyn työntekijän tunnelmista töihin tullessa. Työntekijöiden vaikuttaminen tulee esille kohdissa 6, 7, ja 10, joissa kyselen toiveita työpaikan olosuhteisiin, vaikutusmahdollisuuksiin ja vallitseviin käytäntöihin. Yhdessä tekemiseen viittaa kysymyksellä 8, jossa kysyn toiveita esimiestyöskentelyltä. Avoin kysy-

mys yrityksen työnantajamielikuvasta antaa mahdollisuudessa kertoa ajatuksia ja kehittämisehdotuksia vapaasti kohdissa 3 ja 4. Kyselyn kaikki kysymykset olivat avoimia.

Toteutin kyselyn omassa toimipaikassani niin, että kyselylomakkeet, palautuslaatikko ja kyselystä kertova teksti oli toimipaikan taukahuoneessa noin kuukauden. Kyselyssä oli 10 kysymystä. Kysely on liitteessä 3. Avoimet kysymykset luokitellaan laadulliseksi tutkimukseksi, joten ne analysoidaan laadullisen tutkimusanalyysin, sisällönanalyysin, keinoin.

5.4.2 Potentiaalisten työntekijöiden kysely

Potentiaalisiksi työntekijöiksi valitsin tässä työssä alan opiskelijat ja vastaavaa työtä tekevät, joilla on jotain kontaktipintaa Shell HelmiSimpukan toimintaan. Alan opiskelijat ja vastaavaa työtä tekevät ovat tehneet tietoisien valinnan alaa kohti, joten he osoittavat kiinnostusta vähintään samankaltaista työtä kohtaan. Otin yhteyttä Porvoon ravintola-alan kouluihin Inveoniin ja Edupoliin. Inveonista valmistuu kokkeja ja Edupolista sekä kokkeja että tarjoilijoita. Sovin puhelimitse ja sähköpostilla vastuuopettajien kanssa kyselyn teettämisestä oppilaille. Lähetin kyselyt kirjeitse ja sain täytetyt lomakkeen noin kahden viikon sisällä takaisin. Olin laittanut kirjekuoreen valmiiksi paluuosoitteella varustetun, valmiiksi maksetun kuoren, esikirjeen ohjeineen sekä joitakin munkkikahvikuponkeja Shell HelmiSimpukkaan, kiitoksena vastaamisesta. Otin myös yhteyttä Porvoon Haaga-heliaan, jotta saisin tradenomiopiskelijat kyselyyn mukaan. He ovat yhtä lailla potentiaalisia työntekijöitä, majoitus- ja ravitsemisalan sekä liiketoiminta-alan yhteneväisyyksien vuoksi. Lisäksi muiden vastaavien alojen opiskelijat ovat yhtä lailla potentiaalisia työntekijöitä, sillä kuten raportilla jo mainittiin, huoltoasematyössä ratkaisee eniten asenne työtä kohtaan ja valmius oppia. Sovin Haaga-Helian tradenomiopiskelijoiden vastuuopettajan kanssa kyselyn toteuttamisesta. Vein koulun ruokalan oven viereen kyselylomakkeet ja palautuslaatikon, kysely oli koululla noin kaksi viikkoa. Pöydälle laitoin tekstin kertomaan kyselystä, lisäsin siihen myös yhteystietoni. Lupasin vastaajien kesken arpoa Shell HelmiSimpukkaan munkkikahvikuponkeja ja autonpesulahjakortin, vastaajamäärän nostattamiseksi. Arvoin vastanneiden kesken kuponkien voittajat ja ilmoitin heille henkilökohtaisesti.

Otin kyselyyn mukaan myös vastaavaa työtä tekevät henkilöt, Porvoon Burger Kingin ja Raxin henkilökunnan. Heillä on myös taattua kosketuspintaa Shell HelmiSimpukan liikeneasemaelämään, sillä toimipaikat sijaitsevat naapurissa. Toimitin kyselyn ja vastauslaatikon Burger Kingin taukuhuoneeseen, jossa se oli kaksi viikkoa. Raxin henkilökunnalle annoin kyselylomakkeet suoraan käteen selittäen samalla mistä on kyse.

Kyselyssä oli tavoitteena selvittää mitkä asiat vaikuttavat eniten työpaikan valinnassa, onko potentiaalisilla työntekijöillä ollut kosketuspintaa Shell HelmiSimpukka – ketjuun ja mitä sen työnantajamielikuvasta ajatellaan. Kysymyksiä oli 10 kysymystä. Kyselyssä oli myös vapaa tekstikenttä, jossa kysyttiin kehitysehdotuksia yritykseen. Kysely on liitteessä 2.

5.4.3 Osgoodin taulukko

Sovelsin kaikille haastatteluryhmille tehdyssä kyselyssä Osgoodin taulukkoa (semanttinen differentiaali). Osgoodin taulukossa on yleisimmin 3-7 – portainen, johon on asetettu vastakohtaisia adjektiiveja. (Tilastoapu 2018.) Osgoodin taulukkoa käytetään usein tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa, joten tekniikaltaan se sopi tähän tutkimukseen. (Heikkilä 2008, 54) Numerot on lisätty taulukkoon jälkikäteen.

Kyselyn 12 eri työnantajamielikuvaan vaikuttavaa ominaisuutta olen valinnut aihepiirin teorian pohjalta. Intiassa 2014 laajan johtamistyyliä käsittelevän tutkimuksen mukaan työn piirteet voidaan luokitella viiteen eri kategoriaan; yksilöllisiin, yrityksellisiin, työperäisiin, psykologisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin. Näitä jokaista kategoriaa koskettaa seuraavat aiheet; autonomia, työaikataulut, ohjaajan tuki, luontainen motivaatio, sitoutuminen, tulevaisuuden odotukset, syrjintä, työn jakautuminen, tiimityöskentely ja uraorientoituneisuus. (Sahu ym. 18.12.2014.) Valitsin näistä tekijöistä parhaiten tähän työhön soveltuvat ominaisuudet. Kyselyssä autonomiaan viitataan kohdassa ”vaikutusmahdollisuudet omaan työhön”, työaikatauluihin kohdassa ”hyvät työajat”, ohjaajan tukeen kohdassa ”palkitsee työntekijöitään”, tulevaisuuden odotuksiin ja uraorientoituneisuuteen kohdassa ”yrityksessä hyvät etenemismahdollisuudet”, sekä syrjintään ja työn jakautumiseen kohdassa ”rehellinen työnantaja”. Myös Fortunen vuosittainen listaus parhaista työpaikoista listasi parhaiden työpaikkojen ominaisuuksiksi muun muassa työntekijöiden palkitsemisen, hyvät työajat, hyvän palkkauksen ja hyvät henkilökuntaedut. (American Express 19.1.2011.) Lisäsin tästä kyselyyn vielä hyvät henkilökuntaedut. Yhdessä kohdaksi halusin suoraan verrata pahimpien kilpailijoiden houkuttelevuutta meidän yritykseen, kysymyksellä ”kilpailijoitaan (esim. ABC) houkuttelevampi työnantaja”. T-Median tutkimuksen mukaan ihmiset arvostavat työpaikkaa valitessaan eniten seuraavia kriteerejä: hyvä palkkaus, työn monipuolisuus ja haastavuus, työn pysyvyys ja hyvä työilmapiiri. Näistä kriteereistä valitsin kyselyyn yhdeksi kohdaksi hyvän palkkauksen, toiseksi kohdaksi työn monipuolisuuden ja haastavuuden. (Psycon 2.9.2013.) Hyvän työnantajan ominaisuuksiin lukeutuu taito elää ajassa mukana, uudistua. (MPX 27.5.2016.) Laiton kyselyyn yhdeksi kohdaksi ”nuorekas, uudistuva yritys”. EVAn arvo- ja asennetutkimuksen mukaan työn sisällöllisistä ominai-

suuksista tärkeimmäksi nousivat työn mielenkiintoisuus. (EVA 2010.) Monsterin teettämän verkkokyselyn mukaan työn tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin sitä, että saa tehdä töitä kiinnostavien asioiden parissa. (Monsterklubi 2017.) Laitoin kyselyyn yhdeksi kohdaksi ”miellyttävät työtehtävät”.

5.5 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelussa, kysymykset ovat valmiiksi laadittuja, mutta valmiit vastausvaihdot puuttuvat eli haastateltava saa kertoa aiheesta vapaasti. Puolistrukturoidun haastattelun tyyli on strukturoitua vapaampi. Haastattelutyylillä sopii käytettäväksi esimerkiksi aiheisiin, joita on tutkittu vielä suhteellisen vähän. (Spoken 2018.) Haastattelija laatii kysymykset teoreettisen viitekehityksen teemojen ympärille. (Kamk 2018.) Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan monimuotoisesti. Haastattelussa pyritään huomaamaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Teemoihin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen helppo analysoida teemoittain, analysointi on kuitenkin strukturoitua haastattelua työläämpää. Puolistrukturoidun haastattelun tuloksia voi analysoida kokonaan kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. (KvaliMOTV 2018a.)

Tutkimusmenetelmänä haastattelun etuihin lukeutuvat muun muassa suuri vastausprosentti, kysymysten määrän vaihtelevuuden mahdollisuus, vastausten saanti tarkasti ja halutussa järjestyksessä. (Kamk 2018.) Haastattelun ehdottomiin etuihin kuuluu ennen kaikkea myös joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, selventää merkityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Haastattelussa väärinkäsitysten mahdollisuus on pieni. (Heikkilä 2008, 20.) Haittoina voidaan pitää sen aikaa vievyys ja huolellisen suunnittelun edellyttäminen. Haastattelun aikaa vievyys tekee sen tutkimusmuodosta usein myös kalliin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74.) Haastattelija saattaa myös omalla olemuksellaan tai johdattelevilla kysymyksillä vaikuttaa vastauksiin, tahallisesti tai tahattomasti. (Kamk 2018.)

Puolistrukturoitua haastattelua sovelletaan tässä työssä työnantajaedustajien haastatteluun. Työnantajaedustajien haastattelussa tulee korostaa, että haastattelussa keskitytään nimenomaan HelmiSimpukan työnantajamielikuvaan, ei Restelin. Restel on yhteinen työnantaja, mutta sen ketjut eroavat toisistaan hyvin merkittävästi. Kyseessä oli ryhmähaastattelu, tarkoituksena tutkia, miten henkilöt muodostavat yhteisen näkemyksen työnantajamielikuvasta. Ryhmähaastattelun etuihin lukeutuu se, että ryhmän jäsenet auttavat

toisiaan muistamaan asioita ja tunnelma on usein yksilöhaastatteluja rennompi. (Kvali-MOTV 2018c.)

5.5.1 Työnantajaedustajien haastattelu

Haastattelun tarkoituksena oli olla informatiivinen haastattelu, sillä aiheesta ei ole kirjoitettua tietoa. Sovin työnantajaedustajien kanssa haastatteluajankohdan ja – paikan sähköpostikeskustelussa. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, joten on perusteltua antaa kysymykset tai aiheet tiedonantajille jo etukäteen tutustuttaviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Lähetin kysymykset heille ennakoon 1.3.2018, jotta voisivat paneutua aiheisiin ennakoon. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 4. Työnantajaedustajina olivat tässä työssä Restelin rekrytointipäällikkö ja Restelin liikenneasemien ja ravintoloiden rekrytointikoordinaattori. Ryhmähaastattelu pidettiin Restelin pääkonttorilla Hämeentiellä Helsingissä 12.3.2018.

Ennen haastatteluja kannattaa huomioida tiettyjä asioita. Haastattelupaikan tulee olla mahdollisimman rauhallinen, että säästytään turhilta häiriötekijöiltä. Tämä asia oli ennakoon varmistettu, sillä haastattelulle oli varattu erillinen neuvotteluhuone. Haastattelijana minun tulee huomioida haastateltavien erilaisuus; jokaista tulisi lähestyä eri tällä ja tiedottaa ennakoon eri tavalla. Tehtävänäni on luoda vuorovaikutuksellinen ja avoin ilmapiiri tilanteeseen. Mielestäni tunnelma oli rento tapaamisessa, sillä kukaan osallistujista ei jännittänyt tilannetta. Uskon, että tunnelmasta teki rennon myös se, että olimme kaikki saman yrityksen työntekijöitä, he hallinnosta ja minä toimipaikan päällikkö. Tiesimme toisemme nimeltä, mutta emme olleet tavanneet aiemmin. Ennen varsinaisen haastattelun alkua juttelimme taustoistamme ja muun muassa siitä, mitä kukakin on tehnyt ennen nykyistä työtehtävää. Haastattelijana minun tulee huolehtia haastattelun etenemisestä ja syvällisyydestä, jotka riippuvat aina haastattelutyylistä ja tavoitteista. Ennen kaikkea haastattelijana minun tulee olla hyvä kuuntelija. Kuunteleminen on kuullun aistimista, tulkitsemista, reagoimista. Puheviestinnässä kuuntelemisella viitataan myös sekä verbaalisen että non-verbaalisen viestinnän havainnointiin ja tulkitsemiseen. Taitava kuuntelija osaa seurata sisällön rakentumista, tehdä yhteenvetoja ja päätelmiä, erottaa keskeiset asiat sekä ymmärtää millaista kuuntelemista viestinnän onnistuminen milloinkin edellyttää. (Kamk 2018.)

Nauhoitin haastattelun, jotta haastatteluvastauksiin oli mahdollista paneutua myös myöhemmin uudelleen. Tein myös kirjauksia vastauksista haastattelun aikana. Osallistuin aktiivisesti keskusteluun, keskittymällä kuitenkin kuuntelijan rooliin. Haastattelu eteni luonte-

vasti, esitin välikysymyksiä ja kerroin omista kokemuksistani aiheisiin liittyen. Keskustelua olisi voinut jatkaa vielä pidempäänkin, sillä aihe oli kaikkien mielestä kiinnostava ja siitä riittää puheenaiheita. Haastatteluun oli varattu 1,5h ja aikataulussa pysyttiin. Lopuksi kiitin haastateltavia heidän käyttämästä ajastaan ja sovimme, että he lähettävät vielä minulle pyytämiäni tietoja sähköpostitse myöhemmin. Lupasin välittää heille valmiin työni, sillä he olivat hyvin kiinnostuneita työn lopputulemasta ja uskoivat sen olevan hyödyllinen Shell HelmiSimpukan työnantajabrändityössä. (Työnantajaedustajat 12.3.2018) Haastattelu on litteroitu erillisellä tiedostolla.

5.6 Benchmarking

Työn aihetta tutkiessani kiinnostuin yksittäisten toimijoiden paikallisista ratkaisuista. Mahdollisuuksien mukaan haasteeseen on kunkin toimijan itse vastattava, sillä rekrytointihaastetta ei voi sivuuttaa. Parhaimmillaan yksittäiset ratkaisutahan voivat hyödyttää koko ketjua tai jopa koko alaa.

Benchmarking arvioinnilla viitataan vertaisanalysointiin, jossa organisaatiot tai sen osat vertaavat toimintaansa ja prosessejaan toiseen organisaatioon. Menetelmän avulla pyritään oppimaan hyviltä esikuvilta niiden parhaista käytännöistä ja sitä kautta parantaa omaa toimintaa. (UEF 2018.) Benchmarking tuottaa tietoa edelläkävijöistä, joiden toiminta on ylivertaista suhteessa muihin toimijoihin. Benchmarking voi paljastaa ketkä ovat oikeasti innovatiivisempia ja tehokkaampia toiminnassaan. (Kansallinen ennakointiverkosto 2018.) Vaikka benchmarkingin ideana on vertailu, tarkoitus ei ole kopioida toisten toimintaa, vaan soveltaa onnistuneita ratkaisuja omaan toimintaan. (Laine 2007, 12–13.) Menetelmää on kritisoitu siitä, että se elää ikään kuin aikaansa jäljessä. Kohteen hyvyys tiedotetaan myöhässä, jonka jälkeen alkaa vasta yritykseen jalkauttaminen. (Kansallinen ennakointiverkosto 2018.)

5.6.1 Työntekijöiden moniosaajuus, Mikkelin Prisma

Mikkelin Prismassa rekrytointivaikeuksiin vastattiin työsuhteita muuttamalla. Kuten Uusi-maan artikkelissa (19.11.2015) mainittiin, että osasyynä rekrytointivaikeudet voivat johtua osa- ja määräaikaisista työsuhteista. Pam-lehden haastattelema Pia Majuri sai Prismassa kokoaikaisen työsopimuksen. Työsopimuksen mahdollisti työtehtävien monipuolisuus; Majuri työskentelee oman osastonsa asemapaikan lisäksi kassoilla. Majuri toivookin, että muuallakin alettaisiin huomata bisneksen pyörivän hyvin kokoaikaisella väellä. (PAM 11/2015.)

Prisman johtaja Sami Marttisen mukaan osa-aikaisuudesta on tullut itsestään selvä tapa hoitaa ruuhkahuiput, ja tästä ajattelutavasta tulisi päästä pois. Moniosajuus voi johtaa molemminpuoliseen tuottavuuteen, työntekijä saa säännöllisen toimeentulon, työnantaja saa motivoituneemman ja sitoutuneemman työntekijän. Prismassa on yhä reilusti enemmän osa- kuin kokoaikaista työtä, mutta suunta on muuttunut. Vuonna 2013 kokoaikaisia marketissa oli 20 % henkilökunnasta, vuonna 2015 vastaava luku oli 32 %. Koko maan tasolla kehitys on kuitenkin päinvastainen, osa-aikaisten osuus on kaupan alalla kasvanut. Marttisen mukaan tämä Prisman ”tuottavuusloikka” on lähtenyt hyvin liikkeelle, jopa henkilökunnan sairastelut ovat vähentyneet ja yleinen asenne on muuttunut. Henkilökunta tuntuu olevan omatoimisempia ja vastuunotto sekä toisen työn arvostus on kasvanut. Mikkelin Prismassa työskentelee myös kokoaikainen myyjä Jere Lastikka, jonka mukaan moniosajuusmalli on hänellä lähinnä helpottanut arkea. Kuukausipalkka loi turvaa ja elämän suunnittelu helpottui. (PAM 11/2015.) Juuri tätä turvallisuuden tunteen luomista tukee myös ”leadership”-ajattelu, jonka periaatteen mukaan työntekijöille luodaan turvanomainen työympäristö ja työntekijöiden tuottavuus nousee. (Simon Sinek webinaari 4.12.2013.) Prisman asetelma on hyvä esimerkki molemminpuolisesta voittotilanteesta, jossa molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä muutoksesta positiivisesti.

Myös Uusimaa-sanomalehdessä (22.2.2018) kerrottiin VBO:n vastaavasta molemminpuolisesta voittotilanteesta johdon aktiivisten toimien seurauksena. VBO on saanut työtyytyväisyyden kasvuun, poissaolot laskuun ja henkilöstön sitoutumaan yritysvastuulliseen toimintaan. Henkilöstö voi vaikuttaa työhönsä ja saa arvostusta, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen sekä kassavirtaan positiivisesti. VBO:n mukaan näin taataan hyvä työnantajabrändi; hyvässä maineessa olevaan yritykseen hakeutuu parhaat osaajat.

PAM:n puheenjohtaja Ann Selin puoltaa myös osa-aikaisten tuntien lisäämistä. Hänen mukaansa osa-aikainen työsuhde tulisi perustella siinä missä määräaikainenkin. Hänen mukaansa tällainen säätely lisäisi ihmisten turvallisuudentunnetta. Selin toivookin, että yritysten tuottavuutta lisättäisiin tehostamalla toimintaa yritystasolla ja lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, jotta työtunteja voidaan taata paremmin kaikille. (PAM 24.8.2015.)

5.6.2 Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen, VBO ja St1

Osuuskauppa Varuboden-Osla kokeili vuonna 2018 uudenlaista konseptia kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa Idän toiminta-alueella. Samaa konseptia oli kokeiltu jo muissa

osuuskaupoissa, hyvällä menestyksellä. Konseptissa kaikille hakijoille tarjottiin mahdollisuus päästä haastatteluihin, rekrytointitapahtuma nimettiin Ässädeiteiksi. Ässädeittien aikana tehtyjen haastattelujen perusteella osa hakijoista valikoituu seuraavaan vaiheeseen eli ryhmähaastatteluihin. Tapahtuman koordinaattori Emmi Junttilan mukaan ketju halusi uudistaa rekrytointiprosessiaan, sekä tarjota kaikille mahdollisuuden esittäytyä kasvotusten. (Uusimaa 15.2.2018.) VBO:n uusiutunut rekrytointityyli on varteenotettava vaihtoehto työnhakijapulan aikana. Työnhakijahan voi olla pätevä työhön, mutta koska ei olekaan verbaalisesti lahjakas työnhakukirjeissä, hakija ei välttämättä pääse edes haastatteluihin asti.

St1 testaa hakijan pätevyyttä työhön uudessa rekrytointiportaaliin. Hakija suorittaa sivustolla niin sanotun soveltuvuustestin, jonka tulos kertoo työhön soveltuvuudesta. St1 toivoo myös vastaavansa uudenaikaisella hakuportaalilla nykyteknologian suomiin mahdollisuuksiin. Työnhakua tehdään enenemässä määrin mobiilin avulla, joten uusi hakuportaaali on optimoitu siihen. (Strandman 14.2.2018.) Tätä St1:n väittämää tukee myös Duunitorin rekrytointitutkimus, jonka mukaan tietokoneen käyttö työnhakijoiden keskuudessa vähenee. Mobiililaitteen suosiminen työnhaussa jopa ohitti tietokoneiden käytön vuonna 2016. Vuonna 2017 hakijoista 37 % suosi tietokonetta työnhaussa, kun mobiililaitetta käytti jo 56 % hakijoista. Tulevaisuuden näkymän mukaan suurin osa työnhausta tapahtuu mobiililaitteella 5 vuoden kuluttua. (Duunitori 2017.) St1 rekrytointikanava tarjoaa avoimien työpaikkojen lisäksi mahdollisuuden hakeutua ammatilliseen koulutukseen, joten kouluttamattomien ei tarvitse jäädä hakujen ulkopuolelle. Kanavalla hakija voi myös seurata omaa rekrytointiprosessiaan. Hakijoille luvataan vastaus viikon sisällä hakemisesta. Nopealla reagoinnilla pyritään malttamaan erityisesti useampaan paikkaan hakeneita työntekijöitä. (Strandman 14.2.2018.)

5.7 Tutkimusten analysointi

Analyysimenetelmät ovat perusjaon mukaan jaettu määrällisiin ja laadullisiin analyysihin. (Koppa 2014a.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ideana on saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistä, yleistettävissä. Aineistoa käsitellään tilastollisina yksiköinä, joista hävitetään pois kaikki subjektiiviseen tulkintaan viittaavat seikat. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018a.) Tilastollisella analyysillä voidaan osoittaa aineistosta esimerkiksi ilmiöiden määriä, yleisyyttä, jakautumista tai jäsentymistä eri luokkiin. (Koppa 2014b.) Tilastollisen käsittelyn peruselementit käsittelevät muun muassa frekvenssejä eli havaintojen, tapahtumien tai muiden lukumääriä. Määrällisen tutkimuksen yksi yleisimmistä esittämismuodoista on keskiarvo. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018a.) Määrällinen tutkimus pyrkii

kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohdetta järjestelmällisten havaintojen avulla. (KvantiMOTV 2003.) Määrällisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi sisällön analyysi, fenomenologinen lähestymistapa ja diskurssianalyysi. (Vilkkä 2015, 163–175.)

Valitsin tähän työhön laadulliseksi tutkimusanalyysiksi sisällönanalyysin, sillä se sopii puolistrukturoidulle haastattelulle. Sisällönanalyysi auttaa muodostamaan tutkittavasti ilmiöstä kuvauksen, joka kytkeytyy laajempaan kontekstiin, kuten tässä työssä alan työnhakijapuolaan. (KvaliMOTV 2018d.) Määrälliseksi tutkimusanalyysiksi valitsin tilastoinnin, sillä se antaa lukijalle selkeän kuvan tuloksista. Tilastointi auttaa todentamaan ilmiöiden yleisyyttä ja jakautumista. (Koppa 2015.) Tilastoinnin määreitä keskiarvoa ja frekvenssijakaumaa sovelsin tässä työssä kaikille haastateltaville suunnatussa kyselyssä. Frekvenssijakaumaa sovelsin myös potentiaalisille työntekijöille suunnatussa erillisessä kyselyssä.

Kaikkien tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokonaisuutta kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Varmin tapa saada luotettavaa määrällistä tietoa tutkimuskohteesta, on mitata halutut ominaisuudet jokaiselta tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvalta. Tämä on kuitenkin usein mahdotonta käytännön syistä, tehtävän vaatimien resurssien vuoksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa useimmiten keskitytään perusjoukkoa pienemmän otoksen tutkimiseen. Tilastollinen päättely auttaa saatujen tietojen perusteella tekemään päätelmiä koko perusjoukosta. Otos on edustava otos, kun siihen valikoituneet henkilöt edustavat tarkasti perusjoukon ominaisuuksia. Kaikilla perusjoukon vastaajilla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. (KvantiMOTV 2003.) Potentiaalisilta työntekijöiltä sain vastauksia yhteensä 45 kappaletta. Vastauksia tuli Edupolista 20, Inveonista 6, Burger Kingistä 9, Haaga-Heliasta 7 ja Raxista 3. Näistä oppilaitoksista ja yrityksistä yhteenlaskettu vastaajien perusjoukko oli ollut noin 110 henkilöä, otos oli 45 henkilöä, eli otos on noin 41 % perusjoukosta. Todellisuudessa edustavaa otosta ei voi määritellä, sillä perusjoukko on rajaton. Potentiaaliin työntekijöihin voidaan rajattomasti luetella opiskelijoita ja vastaavien eri yritysten työntekijöitä. Työantajaedustajat ovat vastanneen Osgoodin kyselyyn koskien työtä liikenneasemalla, ei omaa työtänsä Restelin pääkonttorilla.

5.7.1 Keskiarvon vertailu vastaajajoukkojen välillä

Keskiarvo osoittaa, millä tavoin koko aineiston kaikki kohteet asettuvat keskimäärin ja millä tavoin yksittäistä havaintoa voidaan tarkastella suhteessa koko joukkoon. Keskiarvon puutteisiin lukeutuu se, että se ei kerro mitään yksittäisistä tapauksista. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ideana on saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistä, yleistettävissä. Tietoa käsitellään tilastollisina yksiköinä, joista hävitetään pois kaikki subjektiiviseen

tulkintaan viittaavat seikat. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018b.) Tässä työssä käytän aritmeettista keskiarvo, sillä kyseessä on välimatkallinen asteikko. Aritmeettinen keskiarvo saadaan jakamalla muuttujan arvojen summa arvojen lukumäärällä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018c.) Keskiarvo voi kuitenkin peittää alleen tietoja luvun yhdistäessä arvoja, joten frekvenssijakauman esittäminen tukee tulosten ymmärtämistä. Numeroin Osgoodin taulukon jälkikäteen numeroilla 1-7, joista keskiarvon pystyi laskemaan. Numero 1 edusti heikointa arvosanaa ja numero 7 parhainta, muut siltä väliltä. Keskiarvoa luettaessa tuli muistaa, että numero 4 ei varsinaisesti edusta arvosanaa, sillä numero 4 oli vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Arvoasteikko on kuvailtu sanoin jälkikäteen, tyyliä vähän/jonkin verran/paljon. Osgoodin taulukon keskiarvolukemat ja frekvenssijakaumat ovat liitteessä 8.

Tarkastelin eri vastaajaryhmien keskiarvoja ja frekvenssijakaumia, verraten myös niitä kohtia, joissa ryhmien kesken tuli eniten yhä mielisyyttä asioista ja eniten erimielisyyttä. Mitään vastausta ei voi tulkita pelkästään keskiarvon avulla, vaan vastausten jakauma voi jossain kohdissa kertoa mielikuvista huomattavasti enemmän suuren hajonnan vuoksi.

5.7.2 Frekvenssijakauma

Frekvenssijakaumalla viitataan esiintymiskertojen lukumäärään. Frekvenssitaulukko muodostuu taulukoimalla muuttujan eri arvojen frekvenssit. Frekvenssitaulukon kertymäprosenttia kannattaa käyttää, jos muuttujan arvoja on enemmän kuin kaksi ja arvoilla on selkeä järjestys. Kertymäprosentti helpottaa tulosten jakamista laajempiin vastausjoukkoihin. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018b.)

Potentiaalisten työntekijöiden kyselyssä Osgoodin taulukon lisäksi monivalintakysymyksiin oli vastannut 33 henkilöä, eli 73 % kaikista vastaajista. Vastausten frekvenssijakaumat ja avoimet vastaukset ovat liitteessä 6.

Vastaajista 73 %:lla oli työkokemusta alalta, joten valtaosalla oli kokemusta todellisesta työstä. Vastaajien mielestä eniten työpaikan valintaan vaikuttaa samoissa määrin sekä palkka että työn mielekkyys, molemmat vaihtoehdot saivat 45 % vastauksista. Kolmanneksi eniten vaikuttavat uralla etenemismahdollisuudet, vaihtoehto sai 9 % vastauksia. Mikäli vastaajille on tarjottu enemmän kuin yksi työpaikka, 67 % vastaajista on yhtä mieltä siitä, että valintaan vaikuttaa eniten toimialan kiinnostavuus. Kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että valintaan vaikuttaa uralla etenemismahdollisuudet ja 3 %:n mielestä organisaation tunnettuus.

Vastaajista 55 % ei osannut sanoa pystyisikö kuvittelemaan itsensä Shell HelmiSimpukan palveluksessa nyt tai valmistumisen jälkeen. Vastaajista kolmasosa vastasi pystyvänsä kuvittelemaan itsensä yrityksen palveluksessa, 12 % ei. Kaksi vastajaa oli perustellut kieltevää vastaustaan ”en näe sitä paikkana, missä haluaisin olla töissä” ja ”ei ole mun juttu”.

Työnantajamielikuvan merkittävydestä vastaajat olivat lähes yhtä mieltä, 91 % vastaajista oli sitä mieltä, että työnantajamielikuvalla on merkitystä työpaikkaa hakiessa. 3 % vastasi, että sillä ei ole merkitystä ja 6 % ei osannut sanoa. Kun vastaajilta kysyttiin millaiseksi Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuva koetaan, 61 % vastaajista ei osannut sanoa, 18 % vastasi ”hyvä” ja 21 % vastasi ”kohtalainen”:

5.7.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää jonkinlainen toiminnan logiikka, tyypillinen kertomus. Tutkimusaineisto pelkistetään eli tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio karsitaan pois ja tutkimusaineisto pilkotaan osiin. Tutkimusaineisto ryhmitellään uudeksi kokonaisuudeksi sen mukaan mitä ollaan etsimässä. Yläotsikolla varustettujen ryhmien avulla yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilka 2015, 163–170.) Kaikkiaan kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta, joka mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Aiheen voi pilkkoa esimerkiksi alkuperäisistä ilmaisuista pelkistettyihin ilmauksiin, siitä kategorisoida aiheet ala- ja yläluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111–112.) Seuraava vaihe on jatkaa analyysiä tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. Tulkintaa verrataan aiempaan teorian tietoon. (Vilka 2015, 170.)

Litteroin työnantajaedustajienhaastattelun paperille ja kävin läpi työntekijöille suunnattujen kyselyjen avoimet vastaukset. Työntekijöiden vastaukset ovat liitteessä 7. Poistin teksteistä epäolennaiset osat, jonka jälkeen aloin jakaa aiheita eri teemoihin. Pyöriteltyäni aihetta hetken vaihdoin teemoja, tutustuessani enemmän ja enemmän aineistoon. Tutkailin välillä myös potentiaalisten työntekijöiden kyselyn vastauksia. Lopulta tutkimusaineistossa nousi minulle esille neljä eri teemaa työnantajamielikuvaan liittyen; mielikuva voi olla esimieslähtöinen, työntekijälähtöinen, HR-lähtöinen tai toimialalähtöinen. Päätin jaotella aineistot näiden teemojen ympärille. Kaikkiin näihin neljään teemaan liittyy työnantajamielikuvan erilaisia kontaktipintoja, erilaisia vastuita ja mielikuvan välittämisen keinoja. Työntekijöiden kyselyssä sain vastauksia yhteensä 10 kappaletta, 7 Porvoon toimipaikasta ja 3 Mäntsä-

lästä. Perusjoukko olisi ollut noin 40 henkilöä eli otos on noin 25 % eli neljäsosa kaikista vastaajista. Tästä otoksesta kolme vastaajaa oli vastannut avoimiin kysymyksiin.

6 Tulokset

Tutkimusten tavoitteena on usein selvittää, mitä tutkittava asia merkitsee jollekulle ja millaisia merkityssuhteita sen ympärillä on. (Vilkka 2015, 160.) Sisällönanalyysin kautta löysin aineistoista neljä eri teema työnantajamielikuvaan liittyen. Jaottelin myös määrälliset aineistot teemoihin, luodakseni koko tutkimusaineistolle yhteiset raamit, sulkematta kuitenkaan mitään olennaista pois.

Työn tulokset on siis esitelty näiden neljän eri työnantajamielikuvaan liittyvän teeman avulla. Lopuksi vertailen yrityksen sisällä ja yrityksen ulkopuolella olevien henkilöiden vastauksia keskenään, asettamalla vastaukset työnantajamielikuvan nelikenttään.

6.1.1 Esimieslähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa

Työnantajaedustajien (12.3.2018.) mukaan työnantajamielikuva syntyy eri sidosryhmille eri kohtaamispisteiden kautta. Työntekijälle muodostuu mielikuva riippuen siitä, miten henkilöstä kohdellaan. Jokainen yksikön päällikkö vastaa siitä, miten oman yksikön henkilökunta voi ja viihtyy, joka korreloi taas heistä lähtevää asiakaskokemusta. Työntekijän mielikuvaan vaikuttavat myös toimipaikkojen ulkonäkö, johon esimies voi omalla toiminnallaan tietyissä määrin vaikuttaa. Yritysvastuullisuus nähdään yhtenä esimiehen keinona vaikuttaa mielikuvaan. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan houkuttelevuuteen esimerkiksi räätälöimällä työsopimuksia niin, että tuntimäärältään ne vastaavat hakijoiden odotuksia.

Esimiehen työnantajamielikuvaan liittyvät haasteet ja mahdollisuudet käsittävät sisäisen henkilöstöpolitiikan, johtamisen, henkilökunnan kohtelemisen ja perehdytyksen. Esimies voi myös toiminnallaan tukea yksilön kehitystä uralla etenemisessä. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.)

Työntekijöille tehdyssä kyselyssä yhdessä vastauksessa kerrottiin, että esimiehiltä kaivataan enemmän palautetta, sekä positiivista että rakentavaa. Yksi vastaaja toivoi viestinnän kehittyvän niin, että informaatio tulisi tiiviimmässä muodossa. Esimiestyö sai yhdessä vastauksessa kiitosta hyvän ilmapiirin luomisesta. Kyselyssä yksi vastaaja antoi positiivista palautetta tuntuksista. Näiden laadinta onkin esimiehen vastuulla. Työntekijöiden kyselyssä yhdessä vastauksessa kerrottiin negatiiviseksi asiaksi toimipaikan yleinen siisteys. Kaksi vastaajaa kokivat negatiiviseksi asiaksi työn ruuhkahetket, joiden organisointi on osittain esimiehen vastuulla. Kyselyssä yhdessä vastauksessa kerrottiin, että esimie-

hen odotetaan olevan valmis panostamaan yhteishenkeen ja olemaan jämäkkä, mutta tarvittaessa joustava. Vastaajan mukaan esimiehen ei tule asettaa itseään muiden yläpuolelle. Esimies voi tietyissä määrin vaikuttaa yrityksen fyysisiin olosuhteisiin ja vallitseviin käytäntöihin, tähän aiheeseen yhdessä vastauksessa toivottiin kassapisteen toimivuuden parantamista ja oheistoimintojen karsimista, kuten Western Union -rahansiirtopalvelun lakkauttamista.

Osgoodin taulukossa oli siis yhteensä kahdeksan ominaisuutta, joihin esimies voi välittömästi tai välillisesti toiminnallaan vaikuttaa. Osgoodin taulukossa esimieslähtöisiin työnantajamielikuvan ominaisuuksiin lukeutuvat työntekijöiden palkitseminen, työnantajan rehellisyys ja työntekijöiden omaan työhön kohdistuvien vaikutusmahdollisuuksien edistäminen. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yhdessä muun organisaation päättävän tahon, kanssa henkilökuntaetuuksiin, tai vähintään viestiä organisaatiossa eteenpäin henkilökunnan toiveista niihin liittyen. Osittain esimiehen vastuulle kuuluvat työn monipuolisuus ja työajat, mutta näihin vaikuttaa myös toimialan luonne, ominaisuudet käsittelen luvussa 6.1.4. Esimies voi omalla toiminnallaan tukea työntekijää suoriutumaan työstä ja käydä työntekijän kanssa läpi työntekijän uralla etenemismahdollisuuksia yrityksessä, mutta lopulta työntekijä itse muodostaa käsityksensä suoriutumisestaan ja uralla eteneminen riippuu paljolti työntekijän omasta aktiivisuudesta ja oppimisesta. Tämän vuoksi työn vaativuuden ja uralla etenemismahdollisuudet käsittelen luvussa 6.2.1., työntekijälähtöisinä piirteinä.

Kyselyn perusteella työntekijät kokivat palkitsemisen yrityksessä keskiarvona lievästi positiiviseksi, keskiarvolla 4,6 asteikolla 1-7. Työntekijöistä viidesosa ei pitänyt palkitsemista riittävänä, kolmasosa ei osannut sanoa ja puolet mielsi, että työntekijöitä palkitaan. Työnantajaedustajat kokivat asian työntekijöitä positiivisemmin, keskiarvolla 6. Työnantajaedustajien haastattelussa tuli esille, että heidän mukaan ketjussa palkitaan työntekijöitä paljon, erilaisten suoritusten ja myyntien perusteella. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.) Yksi työntekijävastaajista toivoi, että henkilökunnan palkitsemista parannettaisiin Restel tasolla. Kolmasosa potentiaalisista työntekijöistä mielsi, että työntekijöitä palkitaan, puolet eivät osanneet sanoa ja 13 % mielsi palkitsemisen olevan riittämätöntä.

Vastaajaryhmien mielikuvat vaikutusmahdollisuuksistaan oman työn sisältään on esitelty taulukossa 1. Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön olevan vähemmän kuin työnantajaedustajat, sillä jopa puolet työntekijöistä koki, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön. 10 % työntekijöistä ei osannut sanoa vaikutusmahdollisuuksistaan ja 40 % koki, että heillä on edes jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia. Yksi kolmesta avointen kysymysten työntekijävastaaja koki, että vaikuttaa omaan työ-

hönsä jo tarpeeksi, toinen vastaaja toivoi voivansa vaikuttaa siisteyteen ja palautteen saamiseen, kolmas toivoi voivansa vaikuttaa ruokatuotannon suunnitteluun. Työnantajaedustajat kokivat vaikutusmahdollisuudet positiivisemmin kuin työntekijät, mutta kuten muidenkin yritysten lailla, onhan se suotavaa, että työnantajaedustajat kokevat ylipäänsä yrityksensä piirteitä ihanteellisimmiksi kuin työntekijät. Mitä sellaisesta yrityksestä tulisi-kaan, jossa työnantajaedustajat eivät uskoisi yrityksen piirteisiin? Vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön koettiin potentiaalisten työntekijöiden kesken hieman työntekijöitä positiivisemmin, ei osaa sanoa – vastaus oli kerännyt 60 % vastauksia, mutta negatiivisia vastauksia oli vain 11 %. Lähes kolmasosa potentiaalisista työntekijöistä koki, että heillä olisi vaikutusmahdollisuuksia. Uskon työntekijöiden ajatusten heikoista vaikutusmahdolli- suuksista osittain johtuvan siitä, että konseptoitu ketjutoiminta voidaan kokea omaa toi- mintaa rajoittavana.

Työnantajaedustajat				Työntekijät				Potentiaaliset työntekijät			
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%
Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1			Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1			Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1	1	2
	2				2	2	20		2	1	2
	3				3	3	30		3	3	7
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	1	10		4	27	60
	5	1	50		5	1	10		5	10	22
	6	1	50		6	2	20		6	2	4
Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön	7			Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön	7	1	10		7	1	2
							100				100
Keskiarvo 5,5				Keskiarvo 4,1				Keskiarvo 4,2			

Taulukko 1. Vastaajaryhmien mielikuvat vaikutusmahdollisuuksistaan oman työn sisältöön.

Työnantaja koettiin työntekijöiden kesken rehelliseksi keskiarvolla 5,6. Keskiarvollisesti rehellinen työnantaja sai korkeimman arvosanan työntekijöiltä, yhdessä monipuolisen työn kanssa. 10 % vastaajista oli vastannut epärehellisyyden puolelle, 10 % ei osannut sanoa ja loput 80 % rehellisen puolelle. Työnantajaedustajien kesken työnantaja koettiin 6,5 keskiarvolla rehelliseksi. Potentiaaliset työntekijät mielsivät työnantajan myös rehelliseksi, sillä lähes puolet olivat mieltäneet sen rehelliseksi, puolet eivät osanneet vastata ja 4 % epärehelliseksi. Työnantaja miellettiin siis rehelliseksi jokaisen vastausryhmän kesken.

Työntekijät kokivat henkilökuntaedut positiivisiksi, keskiarvolla 4,8 (taulukko 2). Vastaajista kolmasosa koki edut negatiivisesti, riittämättömiksi, 70 % positiivisiksi. Työnantajaedustajat kokivat edut hyviksi, keskiarvolla 5. Potentiaaliset työntekijät mielsivät edut myös positiivisesti, puolet eivät osanneet sanoa ja 40 %:n mielikuvat eduista oli positiivisia. Henkilökuntaedut koettiin siis kaikkien vastaajaryhmien kesken yhtä mielisesti, positiivisesti.

Työnantajaedustajat				Työntekijät				Potentiaaliset työntekijät			
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%
Huonot henkilökuntaedut	1			Huonot henkilökuntaedut	1	1	10	Huonot henkilökuntaedut	1	1	2
	2				2				2	1	4
	3				3	2	20		3	2	9
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	23	51
	5				5	2	20		5	12	27
	6	2	100		6	4	40		6	4	9
Hyvät henkilökuntaedut	7			Hyvät henkilökuntaedut	7	1	10	Hyvät henkilökuntaedut	7	2	4
							100				100
Keskiarvo 6				Keskiarvo 4,8				Keskiarvo 4,4			

Taulukko 2. Vastaajaryhmien mielikuvat henkilökuntaeduista.

Kyselyn perusteella esimieslähtöisistä työnantajamielikuvatekijöistä eniten kehitystä tarvitaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien edistämiseen. Esimieslähtöisistä piirteistä vaikutusmahdollisuudet arvioitiin työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden kesken heikoin. Miten tähän tulisi reagoida? Esimiestyössä tulisi jatkossa miettiä, mitä vaikutusmahdollisuuksia työntekijälle voisi tarjota. Esimies voi vastuuttaa työntekijöitään enemmän, antaa itsenäisiä töitä, päättäväisyyttä yhteisistä asioista ja yksinkertaisesti kysyä työntekijöiden mielipiteitä enemmän. Ketjutasolla työntekijöiden mukaanotto erilaisiin kehityshankkeisiin edistäisi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia positiivisella tavalla ja mahdollistaisi käytännön työtä tekevien mielipiteiden kuulluksi tulemisen. Ennen kuin ominaisuuteen liittyviä seikkoja on parannettu, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ei kannata käyttää niin sisäiseen kuin ulkoiseenkaan työnantajabrändäykseen.

Parhaimman arvioin esimieslähtöisistä piirteistä sai työnantajan rehellisyys, kaikkien vastaajaryhmien kesken. Henkilökuntaedut ja työntekijöiden palkitseminen koettiin kaikkien vastaajien kesken keskiarvallisesti positiiviksi, mutta hajontaa oli enemmän kuin työnantajan rehellisyyttä arvioitaessa. Esimiestyön kannalta vahvuuksiin voidaan siis lukea rehellisyyden, jota voisi jatkossa vahvistaa etenkin yrityksen ulkopuolisessa mielikuvamarkkinoinnissa.

6.1.2 Työntekijälähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa

Työnantajaedustajien mukaan työntekijöiden vastuulla on paljonkin yrityksen ulkopuolelle välittyvä työnantajamielikuva, sillä he omalla käytöksellään viestivät mielikuvasta asiakkaille, potentiaalisille työntekijöille. Työnantajamielikuvan syntymiseen vaikuttavat kohtaamispaikat käsittävät muun muassa sen, miten asiakkaita kohdellaan toimipaikoissa, miltä toimipaikat näyttävät ja kuinka yritys vastuullisuutta toteutetaan. Jokainen asiakas

viestii kokemuksistaan taas eteenpäin, toisin sanoen jokainen kohtaamispiste on työntekijälle mahdollisuus. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.)

Työntekijöiden kyselyn mukaan työntekijät kertovat sekä positiivisia että negatiivisia työhön liittyviä asioita tutuilleen ja ystävilleen; kaksi vastaajista ilmoitti kertovansa positiivisia asioita ja yksi sekä positiivisia että negatiivisia. Työntekijät mainitsivat kertovansa esimerkiksi siitä, minkälainen työpäivä on ollut, mahdollisista ärsyttävistä asiakkaista, hyvästä palautteesta, kiireestä, mukavista työkavereista sekä mielenkiintoisista ja vaihtelevista työpäivistä. Töihin tulleessaan kaikki kolme vastaajaa kertoivat kokevansa miellyttäväksi asiaksi työtoverit. Yksi lisäsi siihen vielä miellyttävän ilmapiirin ja toinen vastaaja sen, että töissä ei ole tylsää. Töihin tulleessaan epämiellyttäväksi asioiksi kaksi listasi epäsiisteyden, johon toinen vastaaja oli vielä lisännyt tekemättömät työt.

Osgoodin taulukon työnantajamielikuvan ominaisuuksista työntekijälähtöisiä tekijöitä ovat työn vaativuuden kokeminen sekä työntekijän omien uralla etenemismahdollisuuksien hyödyntäminen. Nämä kokemukset syntyvät osittain yhteistyössä oman esimiehen kanssa.

Työntekijät eivät keskiarvallisesti osanneet sanoa työn vaativuudesta, keskiarvo oli 4,1, viidesosa piti työtä helppona, 40 % ei osannut sanoa ja 40 % vaativana. Työntantajaedustajat pitivät työtä työntekijöitä vaativampana, keskiarvolla 5. Potentiaalisten työntekijöiden vastaukset jakaantuivat laajasti, sillä puolet vastaajista ei osannut sanoa ja loput vastaajat jakaantuivat sekä vaativan että helpon työn kannalle. Uskon, että ominaisuus voidaan vastaajien kesken kokea eri tavoin, eli joku voi kokea vaativuuden positiiviseksi ominaisuudeksi, joku taas negatiiviseksi. Kysymyksen asetanta olisi voinut olla toisenlainen, sillä en koe, että kohdasta voi päätellä paljoakaan tutkimustuloksen kannalta. Toki voidaan katsoa, että vastausten hajaantuneisuus työntekijöiden kesken on yrityksen kannalta hyvä seikka, sillä työn vaativaksi kokevat saavat tukea heiltä, jotka kokevat työn helpoksi.

Työntekijät kokivat yrityksen tarjoavan uralla etenemismahdollisuuksia, sillä vastaajista 40 % oli tätä mieltä (taulukko 3). Puolet vastaajista ei osannut sanoa ja 10 % koki, että yrityksessä on huonot etenemismahdollisuudet. Keskiarvoksi muodostui 4,5. Työntantajaedustajat puolestaan kokivat yrityksessä olevan etenemismahdollisuuksia, keskiarvolla 5,5. Potentiaalisista työntekijöistä 44 % mielsi yrityksen tarjoavat uralla etenemismahdollisuuksia, puolet eivät osanneet vastata ja 7 % koki asian negatiivisesti. Voi siis todeta, että työntekijöiden ja potentiaalisten tekijöiden kesken vastausten hajonnat olivat lähes samankaltaiset.

Työnantajaedustajat				Työntekijät				Potentiaaliset työntekijät			
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%
Yrityksessä ei etenemis-				Yrityksessä ei etenemis-				Yrityksessä ei etenemis-			
mahdollisuuksia uralle	1			mahdollisuuksia uralle	1			mahdollisuuksia uralle	1		
	2				2				2		
	3				3	1	10		3	3	7
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	5	50		4	22	49
	5	1	50		5	2	20		5	12	27
	6	1	50		6	2	20		6	5	11
			100				100				94
Yrityksessä hyviä etenemis-	7			Yrityksessä hyviä etenemis-	7			Yrityksessä hyviä etenemis-	7	3	7
mahdollisuuksia uralle				mahdollisuuksia uralle				mahdollisuuksia uralle			100
Keskiarvo 5,5				Keskiarvo 4,5				Keskiarvo 4,6			

Taulukko 3. Vastaajaryhmien mielikuvat uralla etenemismahdollisuuksista.

Vastauksista voi todeta, että uralla etenemismahdollisuuksia tulisi tuoda enemmän esille yrityksessä sisäisesti ja ulkoisesti. Restelin sisäiset koulutukset tai yrityksen eri työtehtävät eivät kenties ole tulleet työntekijöille tai yrityksen ulkopuolisille riittävästi esille. Työnantajaedustajat kokevat Restelin sisäisten koulutusten olevan valtti positiivisen työnantajamielikuvan luonnissa. Esimiestutkinnot luotsaavat Restelille tulevaisuuden esimiehiä. Tutkinnot mahdollistavat tulevaisuuden tekijöiden löytymistä niin talon sisältä kuin myös ulkopuoleltakin. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.) Työnantajaedustajien mukaan työnantajamielikuvan luomisessa Restelin laajuus on mahdollisuuden lisäksi myös haaste. Rekrytoinneissa Restelin ketjujen erilaisuus aiheuttaa haasteita siinä, että osataanko ketjujen erilaisuudesta viestiä hauissa oikein. Haasteena on spesifioida haut niin, että eri ketjuille saadaan erinäköistä porukkaa. Jokaiseen ketjuun tulee löytyä oikeat, omanlaiset hakijat, hakujen kuitenkin syömättä toisiltaan hakijoita. Haasteena on myös yhteistyökumppanin St1:n sekä Restelin antamien viestien koordinoiminen kokonaisuudessaan. Kahden eri yrityksen toimesta tulisi osata luoda yhtenäinen yrityskuva. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.)

6.1.3 HR-lähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa

Työntekijöiden kyselyssä kaikki avoimiin kysymyksiin vastanneet eli kolme henkilöä kertoivat työnantajamielikuvan olevan positiivinen. Yksi vastaaja mainitsi yrityksen olevan rehti työnantaja, toinen mainitsi yrityksen olevan hyvä työllistäjä ja kolmas kertoi työnantajan kuuntelevan alaisiaan, kohtelevan kaikkia tasa-arvoisesti ja työnantajan olevan valmis kehittämään uusia ideoita sekä epäkohtia. Potentiaalisten työntekijöiden kesken Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuva oli 18 %:n mielestä hyvä, 12 %:n mielestä kohtalainen ja 61 % ei osannut sanoa.

HR lyhenne tulee sanoista human resources, jolla viitataan yrityksen henkilöstöhallintoon. Restelin HR-osasto huolehtii keskitetysti Restelin kaikkien ketjujen rekrytoinneista ja työn-

antajamielikuvan kehityksestä. HR:n tärkeä rooli on toimia myös toimipaikkojen esimiesten tukena. Työntekijähauissa HR toimii esimiehen apuna, esimerkiksi esikomentoimalla hakijoita, laatimalla esimiehille haastatteluohjeita, parantamalla sekä optimoimalla esimiesten rekrytointityökaluja ja – prosesseja. Työnantajaedustajien mukaan HR:n luomia kohtaamispisteitä työnantajamielikuvan synnyttämiseksi on monia. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.) HR:n luomia kohtaamispisteitä ovat

- rekrytointimessut-, tapahtumat- ja -kampanjat
- oppilaitosyhteistyöt (harjoittelut ja oppilaitosten kanavat)
- HR:n pitämät työhaastattelut
- rekrytointikanavat
- työpaikkailmoitukset
- monikanavaiset markkinointinostot ketjuilta
- eri sivustojen ja sosiaalisen median kanavat
- esimieskoulutusten markkinointi
- mainokset
- tutkimukset (esim. potentiaaliin työntekijöihin kohdistuvat)

HR:n päätehtävänä on näiden kohtaamispisteiden ylläpito ja kehittäminen. Esimerkiksi haastatteluja pidettäessä huomiota tulee kiinnittää niin lomakkeiden ulkonäköön kuin haastattelutapaan tai hakijakirjevaatimuksiin. Työpaikkailmoitusten ja ketjujen eri kanavien sisältöä ja ulkonäköä ylläpidetään, kehitetään ja optimoidaan. Yksi tärkeimmistä HR:n tavoitteista rekrytointiin liittyen on hakijakokemuksen muotoilu ja hakijakokemuksen prosessointi. Työnantajaedustajien mukaan HR:llä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti hakijan työnantajamielikuvaan jo rekrytointivaiheissa. Tavoitteena on tehdä hakemisesta kevyttä, selkeää ja helppoa, varsinkin, kun hakijalla on todennäköisemmin useampi paikka haussa. Torjuttu hakija tulee käsitellä myös oikeanlaisesti, sillä myös hänen kokemukset vaikuttavat yhtä lailla Restelistä ketjuista koettuun mielikuvaan. Restelin ketjujen laajuutta voidaan hyödyntää hakijoiden kesken; mikäli yhteen toimipaikkaan on hakenut useampi pätevä työntekijä, osalle voidaan mahdollisuuksien mukaan ehdottaa muualta töitä, vaikka haettu paikka umpeutuisi. HR pyrkii keksimään myös uusia tapoja löytää tekijöitä; rekrytointikanavia laajennetaan ja hakuprosessia saatetaan uusien sovellusten myötä muokata. Potentiaalisten työntekijöiden kyselyssä 88 % vastaajista kertoi, että Shell HelmiSimpukka ei ole näkynyt heille opiskeluissa, 6 % kertoi yrityksen saaneen näkyvyyttä luennolla ja 6 % kesätyön merkeissä. 76 % vastaajista ilmoitti, että Shell HelmiSimpukan tulisi lisätä näkyvyyttään nuorille, 12 % oli sitä mieltä, että näkyvyyttä tulisi lisätä oppilaitosyhteistyössä, 6 %:n mielestä tapahtumissa ja 58 %:n mielestä molemmissa. 24 % oli sitä mieltä, että näkyvyyttä ei tarvitse lisätä. Shell HelmiSimpukan näkyvyys sosiaalisessa mediassa herätti vastauksia yhtä lailla sekä puolesta että vastaan, 18 % vastaajista sanoi yrityksen

näkyneen tarpeeksi sosiaalisessa mediassa, 21 %:n mukaan ei, 61 % vastaajista ei osannut sanoa. Vastauksista voisi päätellä, että yrityksen näkyvyyttä tulisi parantaa oppilaitosyhteistöissä ja tapahtumissa, sosiaalisen median kanavissa näkyvyyttä voisi jatkaa niin kuin tähänkin mennessä.

Työnantajaedustajien mukaan HR:n rooli työnantajamielikuvatyössä on ikään kuin pakotoida kaikki työnantajamielikuvaan liittyvät seikat yhteen ja viestiä niistä ulospäin. Tämä paketointi on vain yksi pieni osa yksilön koko työnantajamielikuvan kokonaisuuden hahmottamista. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.) Osgoodin taulukossa on kaksi tekijää, jotka ovat muihin ominaisuuksiin verraten eniten HR-lähtöisiä. Yrityksen nuorekkuus ja uudistuvuus sekä se, että koetaanko kilpailija houkuttelevammaksi työnantajaksi, ovat seikkoja, joihin HR vaikuttaa jollain määrin viestinnällään. Kyselyn mukaan työnantajaedustajat arvioivat yrityksen nuorekkaaksi ja uudistuvaksi, keskiarvolla 5. Työntekijöistä 60 % ei osannut sanoa, viidesosa työntekijöistä koki nuorekkaaksi ja viidesosa vanhanaikaiseksi ja jämähtäneeksi. Potentiaalisista työntekijöistä 44 % ei osannut sanoa, 44 % koki nuorekkaaksi ja 11 % vanhanaikaiseksi. Eli yrityksen ulkopuoliset potentiaaliset työntekijät kokivat yrityksen työntekijöitä nuorekkaammaksi. Tästä voisi päätellä, että työntekijät saattavat pitää joitain toimintatapoja vanhanaikaisina ja kokea, että yritys ei uudistu riittävän nopeasti. Uskon, että organisaation iso koko on yksi tekijä näissä mielikuvissa, sillä ison organisaation muutokset vievät aina aikaa. Työntekijöiden mielikuvien edistäminen positiivisempaan suuntaan olisi tässä kohtaa ketjutason vastuulla ominaisuuden koskettaessa koko yrityksen toimintaa.

Työnantajaedustajat eivät osanneet arvioida kilpailijoiden houkuttelevuutta suhteessa omaan työnantajaan, keskiarvo oli 4. Työntekijöistä puolet eivät osannut sanoa, 10 % koki kilpailijan houkuttelevammaksi ja 40 % koki oman työnantajan kilpailijaa houkuttelevampana. Potentiaalisista työntekijöistä puolet eivät osanneet arvioida kilpailijan houkuttelevuutta suhteessa Shell HelmiSimpukan ja loput vastaukset jakaantuivat tasan kannattaen kilpailijan ja Shell HelmiSimpukan houkuttelevuutta. Vastausten frekvenssijakaumat ja keskiarvot ovat taulukossa 4.

Työnantajaedustajat				Työntekijät				Potentiaaliset työntekijät			
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%
Kilpailija (esim. ABC)				Kilpailija (esim. ABC)				Kilpailija (esim. ABC)			
houkuttelevampi työnantaja	1			houkuttelevampi työnantaja	1			houkuttelevampi työnantaja	1		
	2				2				2	2	4
	3				3	1	10		3	7	16
Ei osaa sanoa	4	2	100	Ei osaa sanoa	4	5	50	Ei osaa sanoa	4	25	56
	5				5	3	30		5	8	18
	6				6	1	10		6		
Kilpailijoitaan (esim. ABC)	7			Kilpailijoitaan (esim. ABC)	7			Kilpailijoitaan (esim. ABC)	7	3	7
houkuttelevampi työnantaja				houkuttelevampi työnantaja				houkuttelevampi työnantaja			
Keskiarvo 4 (ei osaa sanoa)				Keskiarvo 4,4				Keskiarvo 4,1			

Taulukko 4. Vastaajaryhmien mielikuvat kilpailevan yrityksen houkuttelevuudesta suhteessa Shell HelmiSimpukan houkuttelevuuteen.

Työnantajamielikuvan kannalta positiivista potentiaalisten työntekijöiden mielikuissa on se, että osa vastaajista kokee Shell HelmiSimpukan houkuttelevammaksi työpaikaksi. Toki vastaukset ovat hajaantuneet yhtä lailla puolesta ja vastaan, mutta vastaukset osoittavat, että tietty määrä potentiaalisista tekijöistä on jo "valmiiksi" myönteisempiä Shell HelmiSimpukkaan päin. Työntekijöille suunnatun työnantajamielikuvatyön ja johtamisen kannalta voisi kysyä, että mitä jatkossa voisi tehdä, jotta yleinen mielikuva on enemmän oman yrityksen kannalta. Puolet vastaajista ei osannut sanoa, onko kilpailija houkuttelevampi työpaikka, koen sen olevan suhteellisen suuri osuus, joten johtamisen henkilökunnan sitouttamiseen voisi jatkossa panostaa.

Työnantajaedustajien mukaan pohdittaessa oman yrityksen houkuttelevuutta kilpailijoihin nähden, tulisi keskittyä kysymään, onko meidän "tuote" eli työpaikka sellainen, joka puhuttelee meidän kohdeyleisöä eli potentiaalisia työntekijöitä. Heidän mukaan tavoitteena olisi se, että yrityksellä on riittävästi houkuttelevuutta, jotta yritys mielletään kilpailukykyisenä työpaikkana. Yrityksen kilpailuedut kilpailijoihin nähden tulisi aina määritellä yrityksen henkilöstön ja potentiaalisten työntekijöiden toimesta. Yksi esimerkki kilpailueduksi mielletävästä piirteestä voi olla vaikka parhaat henkilöstöedut. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.)

6.1.4 Toimialalähtöinen työnantajamielikuva Shell HelmiSimpukassa

Työnantajaedustajien (12.3.2018) mukaan toimialaa koskettavia työnantajamielikuvan kohtaamispisteitä on viisi:

- Tuotteet. Kuluttajabrändipuolella on tapahtunut paljon itsetekemisen kehittymistä, lihapullien, muusien ja talon munkkien itsetekeminen vaikuttaa mielikuviin.

- Mainonta. Työnantajaedustajien mukaan on positiivista, että Shell HelmiSimpukan mainoksissa on tällä hetkellä ihmisiä, eli ihminen on keskiössä. Jatkossa mainoksissa voisi olla myös oikeita työntekijöitä asemilta.
- Trendit. Toimiala tulisi saada uuteen nosteeseen, kuten kokkiohjelmien myötä kävi keittiötyölle.
- Palvelut. Asemien eri palveluita, kuten esim. palvelumestaripalvelua tulisi korostaa entisestään kuluttajapuolella, jotta mielikuva asemasta myös työpaikkana kirkastuisi.
- Toimipisteet. Asemien uudistaminen on jo muuttanut mielikuvia parempaan suuntaan. Kuluttajatkin ovat myös niitä mahdollisia hakijoita, joten uudistuminen asemilla parantaa mahdollisuuksia myös isompaan hakijajoukkoon.

Toimialalähtöisen työnantajamielikuvan mahdollisuudet ovat toisaalta myös sen haasteita. Yksi haaste on potentiaalisista työntekijöistä käytävä kilpailu toimialarajojen yli. Kahviloita, ravintoloita ja vaatekauppoja tai muita vastaavia työpaikkoja, jotka eivät myöskään vaadi merkittävää aiempaa työkokemusta, voidaan pitää houkuttelevampina työpaikkoina jo alan houkuttelevuuden vuoksi. Toisaalta taas yrityksen erottautuessaan edukseen muista, voi yritys viedä parhaat tekijät toimialarajojen ulkopuoleltakin. Kun yritykselle on selvää, miten potentiaaliin tekijöihin vedotaan, kilpailukykyisen työpaikan maine on saavutettavissa. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.)

Osgoodin taulukossa toimialaan liittyviä ominaisuuksia olivat työtehtävien miellyttävyys, työn monipuolisuus, työajat ja palkkaus. Työnantajaedustajien ja työntekijöiden Osgoodin taulukon ominaisuuksista eniten yhtä mieltä vastaajat olivat työtehtävien miellyttävyydestä, työn monipuolisuudesta ja työajoista. Erot vastaajaryhmien keskiarvojen välillä näissä ominaisuuksissa olivat 0,2-0,4 yksikköä, molemmat ryhmät kokivat ne positiivisiksi. 60 % eli valtaosa työntekijöistä koki työtehtävät miellyttäväksi, kolmasosa ei osannut sanoa ja 10 % koki työtehtävät epämiellyttäväksi, keskiarvoksi tuli 5. Työnantajaedustajien kesken työtehtävät koettiin miellyttäväksi, keskiarvolla 6. Potentiaalisten työntekijöiden vastaukset kallistuivat siihen, että työtehtävät ovat miellyttäviä (keskiarvo 4,4), vastaajista 44 % piti työtehtäviä miellyttävinä, 47 % ei osannut sanoa. Työ koettiin työntekijöiden kesken monipuoliseksi, sillä 80 % piti työtä monipuolisena, loppuviidesosa ei osannut sanoa. Työnantajaedustajat pitivät myös työtä monipuolisena. Myös potentiaalisten työntekijöiden mielestä työ on monipuolista (keskiarvo 4,7), vastaajista puolet pitivät työtä monipuolisena, 44 % ei osannut sanoa. Uskon yhtä mielisyyden näissä ominaisuuksissa johtuvan yksinkertaisesti siitä, että kaikilla vastaajaryhmillä on todenmukainen kuva työstä.

Työ on liikenneasemilla usein kolmivuorotyötä. Useammat asemat palvelevat vuorokauden ympäri, joten työajat voivat vaihdella merkittävästi. Yksi työntekijöistä oli vastauksiinsa kirjannut, että toivoisi aseman olevan öisin kiinni. Työajat herättivät työntekijöissä sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia (taulukko 5), sillä 10 % ei osannut sanoa, puolet vastaajista piti työaikoja huonoina ja 40 % hyvinä. Työnantajaedustajat eivät osanneet sanoa työajasta mielipidettä, sillä kolmivuorotyö voi yhtälailla mahdollistaa työnteen esimerkiksi opiskelujen ohella ja olla toiselle työntekijälle taakkana. Potentiaalisten työntekijöiden työaikaan liittyvien vastausten jakauma oli laaja, sillä 15 % piti työaikoja huonoina, kolmasosa hyvinä ja puolet eivät osanneet sanoa, joten potentiaalisten työntekijöiden mielikuvat työajoista ovat merkittävästikin positiivisempia kuin työntekijöillä.

Työnantajaedustajat				Työntekijät				Potentiaaliset työntekijät			
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%
Huonot työajat	1			Huonot työajat	1			Huonot työajat	1	2	4
	2				2	1	10		2	3	7
	3				3	4	40		3	2	4
Ei osaa sanoa	4	2	100	Ei osaa sanoa	4	1	10	Ei osaa sanoa	4	23	51
	5				5	4	40		5	10	22
	6				6				6	2	4
Hyvät työajat	7			Hyvät työajat	7			Hyvät työajat	7	3	7
Keskiarvo 4 (ei osaa sanoa)				Keskiarvo 3,8				Keskiarvo 4,2			

Taulukko 5. Vastaajaryhmien mielikuvat työaikaan liittyen.

Työntekijöiden kesken kokemiin negatiivisiin tuntemuksiin työaikaan liittyen tulisi reagoida. Esimiehen tulee suunnitella työvuorolistat työntekijän lepoajat huomioiden, vähintäänkin työehtosopimuksen velvoittamissa määrin. Työvuorotoiveiden toteutuminen ja vuorojen tasapuolisuus on esimiehen vastuulla. Voisiko työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin lisätä? Yhtenä esimerkkinä voisi käyttää vuoronperäistä etuoikeutta työntekijöiden kesken, jolloin työntekijät saisivat vuorotellen suunnitella omat vuoronsa tulevalle listalle esimiehen antamien ehtojen mukaan.

Liikenneasemien toimialan luonne voi työaikojen lisäksi tuoda haasteita aseman sijainnin suhteen. Asemat voivat sijaita maanteiden varsilla, vaikeiden kulkuyhteyksien päässä, poissa asuinkeskittymistä. Näin ollen potentiaalisen työntekijän lisäedellytyksenä saattaa olla se, että työntekijällä tulee olla oma auto. (Työnantajaedustajat 12.3.2018.)

Työnantajaedustajien haastattelussa tuli esille majoitus- ja ravitsemisalalla heikompi palkkaus suhteessa esimerkiksi kaupanalan palkkaukseen. Majoitus- ja ravitsemisalalla on vähemmän sopimuspalkkoja ja heikommat lisät, joten toimialaan kohdistuvat mielikuvat palkkauksesta ovat haaste. Haaste voi näkyä nykyisen työntekijöiden siirtymisenä muualle töihin tai rekrytoinneissa houkuttelevuutta vähentävänä tekijänä. (Työnantajaedustajat

12.3.2018.) Mielikuvien tuloksia on alla taulukossa 6. Työntekijät kokivat palkan huonomaksi kuin työnantajaedustajat (keskiarvo 4). Peräti 80 % työntekijöitä koki palkan huonoksi. Ylipäänsä palkkaus sai työntekijöiltä heikomman arvosanan kaikista ominaisuuksista, keskiarvoksi muodostui 2,5. Uskon, että palkkaus koetaan heikoksi usealla suorittavaa työtä käsittävillä aloilla. Potentiaaliset työntekijät kokivat palkkauksen keskiarvolla 3,9. Neljäsosa koki palkkauksen huonoksi, 56 % ei osannut sanoa ja viidesosa hyväksi.

Työnantajaedustajat					Työntekijät					Potentiaaliset työntekijät				
	f	%	kertymä%			f	%	kertymä%			f	%	kertymä%	
Huono palkkaus	1				Huono palkkaus	1	3	30	30	Huono palkkaus	1			
	2					2	3	30	60		2	6	13	13
	3	1	50	50		3	2	20	80		3	6	13	26
Ei osaa sanoa	4				Ei osaa sanoa	4	1	10	90	Ei osaa sanoa	4	25	56	82
	5	1	50	100		5					5	5	11	93
	6					6	1	10	100		6	1	2	95
Hyvä palkkaus	7				Hyvä palkkaus	7				Hyvä palkkaus	7	2	4	100
Keskiarvo 4					Keskiarvo 2,5					Keskiarvo 3,9				

Taulukko 6. Vastaajaryhmien mielikuvat palkkaukseen liittyen.

Palkkauksen ollessa toimialalähtöinen piirre, tulisi alan toimijoiden vastata heikkoihin arvosanoihin kompensoimalla piirrettä jotenkin. Työntekijöitä voisi palkita enemmän, nyt tuloksenahan oli, että puolet työntekijöistä piti palkitsemista riittämättömänä tai eivät osanneet ottaa siihen kantaa. Tai kuten työssä on mainittu, hyvällä yritys- ja johtamiskulttuurilla henkilöstö sitoutetaan yritykseen, jonka seurauksena työn tarkoituksen painopiste ei ole palkkauksessa.

Potentiaalisten työntekijöiden kyselyn vastaajien mielestä eniten työpaikan valintaan vaikuttaa samoissa määrin sekä palkka että työn mielekkyys, molemmat vaihtoehdot saivat 45 % vastauksista. Kolmanneksi eniten työpaikan valintaan vaikuttaa uralla etenemismahdollisuudet. 67 % vastaajista oli sitä mieltä, että eniten työpaikan valintaan vaikuttaa toimialan kiinnostavuus, jos töitä on tarjottu enemmän kuin yhdestä työpaikasta. Työnantajaedustajien mukaan ”liikenneasemien maine toimialalla on hieman pölyttynyt”, joten se kaipaa uutta nostetta. (Työnantajaedustajat 12.3.2018) Ihanteellisinta olisikin, jos kaikki alalla toimivat pyrkisivät yhteisvastuullisesti päivittämään alan mainetta.

Potentiaalisten työntekijöiden kyselyn lopussa olevaan Shell HelmiSimpukan kehitysehdotuksia vapaasti kysyvä kohta sai vain muutaman vastauksen; ”ruokaa voisi kehittää”, ”enemmän tarjouksia”, ”nimen vaihto”.

6.2 Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvan nelikenttä

Työnantajamielikuvan ja todellisuuden suhdetta voidaan kuvata nelikentässä (liite 9), joka määrittelee, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa omakohtaisiin kokemuksiin ja päinvastoin. (Aula & Heinonen 2002, 93–94.) Tässä työssä todellisuutta edustaa työnantajaedustajien ja työntekijöiden vastausten keskiarvot ja mielikuvia potentiaalisten työntekijöiden keskiarvot. Asetin potentiaalisten työntekijöiden Osgoodin taulukon keskiarvovastaukset nelikentän pystyakselille ja työnantajaedustajien ja työntekijöiden keskiarvovastaukset vaaka-akselille. Keskiarvo ei kerro vastausten koko totuutta, jonka vuoksi työssä on jo esitetty vastausten frekvenssijakaumat. Nelikenttä antaa kuitenkin nopean kuvan siitä, mitkä seikat ovat yrityksessä mainettaan paremmassa tai mainettaan huonommassa asemassa. Nelikenttä on liitteessä 9. Kuviosta näkee nopeasti, että heikoimmaksi piirteeksi luokitellaan palkkaus, sekä yrityksen henkilökunnan että yrityksen ulkopuolisten mielestä. Sekä palkkauksen todellisuus ja maine koetaan huonoiksi. Vahvimaksi piirteeksi mielletään sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella työnantajan rehellisyys. Toisin sanoen työnantaja on sekä todellisuudessa että maineensa mukaan rehellinen, siihen yrityksen on turvallista nojautua erityisesti rekrytointimarkkinoissa.

Suurin osa piirteistä jää suhteellisen lähelle nelikentän keskiosaa, eli ”en osaa sanoa” – vastauksia. Yrityksen työnantajamielikuvan kannalta olisi ollut hyvä, jos jokin piirre olisi noussut erilleen positiivisessa mielessä. Toisaalta on hyvä, että mitään piirrettä ei mielletä merkittävästi negatiiviseksi, joten mielipiteet voivat olla helposti muokattavissa.

Kaiken kaikkiaan kuvio kertoo positiivisen viestin Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvasta. 12 piirteestä kaikki paitsi palkkaus ovat ”maine ja todellisuus hyvä” eli nelikentän tavoiteltavassa kentässä. Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön, työajat, työn vaativuus ja kilpailijan houkuttelevuus herättävät vain lievästi positiivisia tai kantaa ottamattomia mielipiteitä, joten niitä piirteitä tulisi ensisijassa nostattaa positiiviseen suuntaan palkkauksen lisäksi. Positiiviseksi koettuja ominaisuuksia tulee vahvistaa yrityksen sisällä ja markkinoida etenkin yrityksen ulkopuolelle, eli työn monipuolisuutta ja miellyttäviä työtehtäviä.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus mittaa tulosten tarkkuutta eli kykyä antaa luotettavia tuloksia sekä mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mittaustulos ei ole tutkijasta riippuvainen. Tutkimuksen tulee olla luotettava

aina ajassa ja paikassa. Määrällisen tutkimuksen validius eli pätevyys viittaa tutkimusmenetelmän kykyyn mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei ole systemaattista virhettä, tulokset voivat esimerkiksi vääristyä jos vastaaja ei ajattelekaan kuten tutkija oletti. Validiutta tarkastellaan siten jo tutkimusta suunniteltaessa. Näin ollen tutkijan tulee kiinnittää huomiota kyselylomakkeeseen, mittareihin, kysymyksiin, määritellä käsitteiden lisäksi perusjoukot sekä varmistaa, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Tutkimus on pätevä, kun teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitäviä. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2015, 193–194.) Tässä työssä kiinnitin kyselylomakkeiden sisältöön ja ulkonäköön huomiota. Kyselyjen tuli kysyä oikeita asioita, yksiselitteisesti. Tutkijana en päässyt tarkastelemaan kyselyn vastaamistilanteita, joten tutkimuksen tiedossa ei ole mahdolliset vastaamistilanteeseen vaikuttavat ulkoiset tekijät. Tutkittavien vastauksiin on voinut vaikuttaa ulkoiset häiriö, kuten kiireinen tilanne tai muiden keskeytykset. Pohdin myös sitä, että ihmisluonteelle tyypillisesti osaan kysymyksistä on voitu vastata niin kuin on yleisesti hyväksyttävää. Esimerkiksi potentiaalisten työntekijöiden kysymyksessä työpaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä, vastausvaihtoehdoista ”palkka” voi saada vähemmän valintoja siksi, että sen katsotaan edustavan niin sanottuja kovia arvoja. Myös työntekijöiden kyselyssä voi esiintyä vastauksia, joita oletetaan haluttavan vastauksiksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että yksittäiset tapaukset eivät kuitenkaan vaikuta tutkimusten lopulliseen tulokseen merkittävästi.

Tutkimuksen potentiaalisten työntekijöiden edustavaa otosta ei voi määritellä, sillä perusjoukko on rajaton. Potentiaalsiin työntekijöihin voidaan rajattomasti luetella alan opiskelijoita ja vastaavien yritysten työntekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada 70 potentiaalisten työntekijöiden vastausta, toteutuneena vastausmääränä oli 45. Toki alueellisesti otos on hyvä, otos kattaa Porvoon alan opiskelijat ja vastaavaa työtä tekevät. Työntekijöiden vastausten tavoittelumäärä oli 30 ja toteutunut vastausmäärä 10. Tutkimuksessa ei siis päästy vastausten määrällisiin tavoitteisiin, joka vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti. Toisin sanoen tutkimustulokset eivät ole siltä osin kovin yleistettävissä perusjoukkoon, mutta voivat antaa Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvatyölle kehitysehdotuksia ja ajatuksia jatkoon. Koen tutkimuksen olevan validi, sillä onnistuin mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimusmateriaali vastasi kysymyksiini ja koin analysoivani ne tarkasti ja johdonmukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleisen ymmärryksen lisääntyminen. Tutkijan on jo tutkimuksen aikana osoitettava yleistettävyyden taitonsa, eli kykynsä tarkastella tutkittavaa asiaa yleisemmällä tasolla. Tämä ilmenee tutkijan taitona yhdistää eri havaintoja. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan pätevä, kun tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle

asetettuihin päämääriin ja kohteeseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ehtona on tutkimuskohteen ja tulkitun materiaalin yhteensopivuus sekä se, että teorianmuodostukseen ei ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilkkä 2015, 195–196.) Koin yhdisteleväni työssä eri havaintoja kiitettävästi, sillä keräsin teorial tietoa eri lähteistä, havainnoin aihetta omassa työssäni sekä analysoin materiaalit kattavasti. Tulkitsija saattaa kuitenkin kohdata harhauttavia tulkintoja tai osatotuuksia tutkijan pätevyydestä huolimatta, sillä esimerkiksi alkuperäisesti oikein esitetyt tilastot ovat voineet muuttaa muotoaan lehdentoimittajien esitettyä asiasta haluamallaan tavalla. (Heikkilä 2008, 73.) Pidin tämän seikan mielessäni, hankkiessani tietoa mahdollisesti puolueellisista lähteistä. Kävin tekstin läpi niissä erityisen kriittisesti, alkuperäisen lähteen tarkistaen. Teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Luotettavuutta arvioitaessa pitäisi ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Esimerkiksi tutkijan rooli tutkittavan yleisön jäsenenä, yhteiskunnallinen asema, ikä tai arvot tulee huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Vilkkä 2015, 198.) Tässä työssä tiedostin jo tutkimusvaiheessa, että oma asemani yksikön päällikkönä saattoi vaikuttaa työntekijöiden antamiin vastauksiin kyselyissä. Korostinkin, että vastaukset sai jättää nimettömänä. Samoin tekemässäni haastattelussa pyrin toimimaan mahdollisimman puolueettomasti, jotta saisin haastateltavilta aitoja vastauksia.

Hyvässä tutkimuksessa tutkija on myös huolehdittava siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi tarkoituksenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127.) Tämä työ tuotti tietoa Shell HelmiSimpukka – ketjulle sen työnantajamielikuvan tilasta, kehitysehdotuksia esitellen. Työstä voi parhaimmillaan olla koko toimialaa koskettavaa hyötyä. Aiheen valinta oli perusteltua, sillä työnhakijoiden pula on työn eri lähteiden mukaisesti todellinen. Työ on toteutettu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun raportointiohjeiden mukaisesti. Työ on eettisesti kestävä, työ on puolueeton, läpinäkyvä ja sitä ohjasi eettinen sitoutuneisuus.

7 Pohdinta

Tutkimuksen toteuttamisen aikana ja jälkeen hyvä tutkija osaa tarkastella omaa työtään kriittisesti ja oppia tekemistään virheistä. Työ oli koko prosessin ajan arviointini kohteena, sillä vastuullani oli arvioida jatkuvasti tekemiäni ratkaisuja niin tiedonhaun, toteutus- kuin kirjoitusvaiheessakin. Mutta niin kuin kaikki tutkimukset, myös tämä tutkimus on puutteellinen. Potentiaalisten työntekijöiden kyselystä olisin voinut tehdä vieläkin tiiviimmän. Kysymyksiä olisi voinut vielä yksinkertaistaa, jopa karsia. Olisin voinut jopa vain visuaalisesti tiivistää sen yhteen sivuun, jotta se olisi vaikuttanut lyhemmältä, mikä taas olisi voinut vaikuttaa vastausprosenttiin positiivisesti. Kyselyjä läpikäydessä muutama lomakkeeseen oli yhden kysymyksen kohdalla merkitty useampi vastausvaihtoehto, olisin voinut viestiä lomakkeessa selkeämmin vain yhden vastausvaihtoehdon ruksaamisesta. Samoin osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta jokaiselle sivulle, joten tästä joka sivulle vastaamisesta olisi voinut olla kyselyssä kehoitus. Jäin myös pohtimaan sitä, että olisiko kyselyn alussa pitänyt selittää tarkemmin kyselyn termistöä, kuten työnantajamielikuväsitettä. Kyselyn kolmannessa kohdassa, jossa kysyttiin työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä, kun työpaikkaa on tarjottu useammasta paikasta, olisi pitänyt olla yhtenä vaihtoehtona ”palkka”. Vaihtoehto oli vain edellisessä kohdassa kyselyä, jossa kysyttiin ylipäänsä työpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Uskon, että ”palkka” olisi ollut yksi suosituin valinta myös kolmannessa kohdassa, sillä se oli lähes tärkein tekijä työpaikan valinnassa ylipäänsä muihin tekijöihin verrattuna. Koin asettaneeni kysymykset hyvään loogiseen järjestykseen, sillä kysely eteni yleisistä työnantajamielikuvaa käsittelevistä kysymyksistä yrityskohtaisiin kysymyksiin.

Osgoodin taulukon olisi voinut rakentaa myös 5 – portaiseksi, 7-portaisen sijaan. 5 – portaisessa taulukossa tulokset olisivat olleet kärjistetympiä ja en osaa sanoa – vastauksia olisi voinut olla enemmän, joten koen 7 – portaisen taulukon antavan tarkempia tuloksia. Olen tyytyväinen taulukkoon valitsemini ominaisuuksiin, koen niiden antavan monipuolisia näkökulmia työnantajamielikuvaan. Ainoa kohta, jonka sanamuotoa olisin muuttanut, oli kohta, jossa vastaajan tuli asettaa mielikuvansa helppoa työtä/vaativaa työtä – janalle. ”Vaativa työ” voi toiselle vastaajalle kuulostaa ihanteelliselta työnpiirteeltä ja toiselle ei, riippuen näkökulmasta. Koen, että ”haasteellinen työ” olisi sopinut kyselyyn paremmin.

Potentiaalisiksi työntekijöiksi valitsin tässä työssä alan opiskelijat ja vastaavaa työtä tekevät. Tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset, jos olisin valinnut eri kohderyhmän. Mikäli olisin valinnut esimerkiksi kaupan alalla työskentelevät kohderyhmäksi, vastauksissa olisi voinut korostua positiivisella tavalla monipuoliset työtehtävät, ja toisaal-

ta negatiivisemmin alan palkkaus. Myös eri työntekijöiden kohderyhmä, Porvoon ja Mäntsälän toimipaikkojen sijaan, olisi voinut tuottaa erilaisia työntekijäjoukkoa edustavia vastauksia. Joku toinen tutkija olisi voinut valita tutkimukseen työnantajaedustajiksi myös eri henkilöt, esimerkiksi operatiivisia tai johtotason esimiehiä.

Tutkimuksen yleistettävyyden kannalta minua tutkijana harmitti se, että en saanut kerättyä riittävää määrää potentiaalisten työntekijöiden ja työntekijöiden vastauksia. En usko, että olisin voinut vaikuttaa merkittävästi vastausmäärän nostamiseen, sillä koin jo nyt olevani hyvin aktiivinen vastausten saamiseksi. Uskon, että suuremman vastausmäärän kerääminen olisi ollut mahdollista vain pidemmässä ajassa, eli laajentamalla kyselyjen teettämispaikkoja. Olisikohan vastaustulokset muuttunut merkittävästi, jos olisin saanut tavoitteenmukaiset vastausmäärät?

Työntekijöiden kyselyn olisin voinut suorittaa muullakin tapaa, kuin kertomalla kyselystä ja järjestämällä lomakkeet ja palautuslaatikon taukokuoneisiin. Olisin voinut ottaa kyselyt osaksi esimerkiksi palaveria, jolloin olisin suuremmalla varmuudella saanut kaikki läsnäolijat vastaamaan tai toteuttaa kyselyn sähköisesti. Taukokuone tuntui tutkimuksen alussa oikealta valinnalta, sillä ajattelin, että työntekijät vastaavat tauolla istuessaan herkemmin paperiversioon. Ajattelin puhelimeen tulevan kyselyn menevän helpommin työntekijöiltä ohi, sillä erilaisten kyselyjen määrä sähköposteissa ja viesteissä on nykypäivänä aika suuri. Tästä samasta syystä, kun kyselyjä tulee kaikille henkilöille jo paljon, pohdin tutkimusta ennen ylipäänsä kyselyn teettämistä vastausprosenttien ollessa niin matalia. Kysely on kuitenkin yksinkertaisin tapa kerätä tietoa isommalta joukolta. Potentiaalisten työntekijöiden osalta pohdin myös sähköisen kyselyn vaihtoehtoa, mutta ainakin Haaga-Helian tradenomiopiskelijoiden osalta tietosuojalaki esti vastuuopettajaa antamasta minulle oppilaiden sähköpostiosoitteita.

Myös tutkimuksen analysointivaiheessa tehdyt erilaiset ratkaisut olisivat tuottaneet erilaisen tutkimustuloksen. Entä jos sisällönanalyysin myötä tulokset olikin jaoteltu toisenlaisiin teemoihin; esimerkiksi maineen välittymisen kolmeen eri tasoon tai aineellisiin ja aineettomiin teemoihin? Entä jos olisin purkanut määrällisiä tuloksia eri analysointimenetelmällä? Tutkimustulokset voisivat näissä tapauksissa näyttää erilaisilta tai tuoda esiin toisenlaista tietoa tutkimusaiheesta. Sisällönanalyysia tehdessä tutkijana minusta tuntui siltä, että haastattelumateriaalista karsiutuu pois yllättävän paljon. Työn tutkimuskohteen kantilta epäolennaiseksi luokittelemani materiaalin määrä tuntui valtavaltalta, sillä itse työn tuloksiin haastattelusta tuntui jäävän vain pieni osa. Tutkijana minun tuli luottaa omaan ammatitaitooni, etten karsi mitään oleellista tietoa pois. Analysointivaiheessa on aina toki riskinä, kun montaa tilastollista arvoa tarkastellaan analyysien kautta, että numeroiden kanssa

tapahtuu matemaattinen laskuvirhe tai funktio rakennetaan väärin. Tarkastin jokaisen funktion useampaan kertaan oikean lopputuleman varmistamiseksi.

Opin, että tutkimuksen suunnittelu ja analysointi vievät merkittävästi enemmän aikaa kuin itse tutkimuksen käytännön toteutus. Tutkimuksen toteutuksen jälkeen jäin siihen ajatukseen, että tutkimusta voi tuskin koskaan valmistella ja suunnitella liikaa. Kysymysten asettamilla, järjestyksellä, sanavalinnoilla ja kyselyn ulkonäöllä voi olla merkitystä tutkimustuloksiin. Haastattelutilanteessa taas rento ja avoin tunnelma luovat pitkälti onnistuneen haastattelun lähtökohdat. Oma esiymmärrykseni Shell HelmiSimpukan työntajamielikuvasta oli pitkälti yhtäläinen tutkimustulosten kanssa. Ajattelin, että yrityksen työnantajamielikuva asettuisi ”mainettaan parempaan” – kulmaan nelikentässä ja näin tutkimustulokset osoittivatkin. Ennen tutkimusta totesin, että työntekijöille tulisi antaa enemmän valtaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön, työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen tulisi panostaa enemmän, monipuolinen työnkuva lukeutuu vahvuuksiin, palkka ja kolmivuorotyö heikkouksiin, yrityksen mainetta työllistäjänä ja yrityksen uralla etenemismahdollisuuksia sekä yhteisöllisyyttä tulisi korostaa. Kaikki arviointini vahvistuivat tutkimustulosten myötä. Työssä jaksamista ja työtyytyväisyyttä ei työssä käsitelty, toki työhyvinvoinnin näkökulma olisi ollut hyvä lisä työntekijäkyselyyn. Yhteisöllisyys ei myöskään ollut kyselyissä erikseen aiheena, muuta kuin työntekijöiden kyselyssä työkavereiden kehumisena. Tutkimustulokset yllättivät siinä, miten vahvasti palkkaus koetaan huonoksi ja kuinka suurta hajontaa henkilökuntaedut ja oman työn vaikutusmahdollisuudet aiheuttavat työntekijöiden kesken. Yllätyin positiivisesti siitä, kuinka vastaajaryhmät olivat vahvasti sen kannalla, että Shell HelmiSimpukka edustaa rehellistä työnantajaa. Ylipäänsä yllätyin vastausten yhdenmukaisuuksista eri vastaajaryhmien kesken. Vastausten keskiarvot noudattivat pitkälti samaa kaavaa eri vastaajaryhmien kesken, eikä mitään kohtaan noussut ristiriitaisuuksien vuoksi merkittävästi esille. Tämä seikka ilmetäänkin sitä työnantajan rehellisyyttä; asiat ovat, niin kuin ulospäin viestitään. Voisikohan vastaavaa Osgoodin taulukkoa soveltaa jatkossa Restelin vuosittaisen työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä? HR:n työntajamielikuvatyö saisi viitteitä toiminnan kehittymisestä eri vuosilta ja työntekijöitä, sekä esimies- että suoritettavan tason, samalla heräteltäisiin siihen ajatukseen, että ovat itse päivittäin työnantajamielikuvan vaikuttajia.

Oman itseni johtamisen kannalta opin tämän opinnäytetyöprosessin aikana olemaan järjestelmällisempi ja suunnitelmallisempi sekä priorisoimaan asioita tehokkaammin. Omasa arkityössäni tapahtui paljon muutoksia yhtäaikaisesti ja silti koin onnistuvani ottamaan tarvittavan ajan opinnoilleni. Aihe on minusta erittäin mielenkiintoinen ja moniulotteinen. Työurallani haluaisin keskittyä henkilöstöhallintoon, joten opinnäytetyö tukee mahdolli-

suuksiani kehittyä haluamaani suuntaan. Toivon, että tämä tutkimus tukee Shell Helmi-Simpukan työnantajamielikuvatyötä ja kehitysehdotuksia otetaan täytöntään.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen potentiaalisista työntekijöistä 73 %:lla oli työkokemusta alalta, mutta silti lähes kaikki, eli 91 %, olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajamielikuvalla on merkitystä työpaikkaa haettaessa. Jo tämä kertoo työnantajamielikuvan merkittävydestä.

Benchmarking tutkimusmenetelmän tuloksena sain kehitysideoita Shell HelmiSimpukan työ sopimukseen ja rekrytointiprosessiin liittyen. Mikkelin Prisma mahdollistaa työntekijöille kokoaikaisia työ sopimuksia hyödyntämällä työntekijöiden moniosaajuutta, liikkuvuutta. Shell HelmiSimpukassa voisi esimiesten ja HR:n johdolla tarkastella nykyisiä ja tulevia työ sopimuksia tältä kantilta. Työntekijöiden kokoaikaisuus ja liikkuvuuden mahdollistaminen vaatii toimipaikan esimiehiltä enemmän työtä, mutta uskon työntekijöiden motivoituneemman ja sitoutuneemman asenteen olevan arvokkaampaa. Aihe olisi hyvä ottaa vähintäänkin esille esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa, mahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Shell HelmiSimpuka –ketjulla oli yksi keino lisätä hakijamääriä on tarkastella rekrytointiprosesseja uudella tavalla. Kuten työssä mainittiin, VBO otti kesäkaudella suoraan kaikki hakijat haastatteluun. Tällainen suurempi, tai edes toimipaikkakohtainen, rekrytointitapahtuma mahdollistaa hakijoiden potentiaalin esilletulon paremmin kuin kirjallinen hakemus ja lisäksi tapahtumalla voi saada näkyvyyttä yritykselle. Restelin rekrytointiprosessiin voisi St1:n lailla ottaa ketterämmän ohjelman käyttöön hakuportaaliksi. Ohjelman tulisi toimia kätevästi mobiililaitteella, tehdä jo osittaista soveltuvuusanalyysia hakijasta ja varmistaa, että kaikille hakijoille vastataan tietyn ajan sisällä.

Tutkimuksen aikana havaitsin neljä eri teemaa työnantajamielikuvan ympärillä. Työnantajamielikuva voi olla esimieslähtöinen, työntekijä lähtöinen, HR-lähtöinen tai toimialalähtöinen. Näiden neljän eri tekijän välillä tulisi vallita symbioosi, kaikilla tulee olla yhteinen, selvä tavoite työnantajamielikuvasta. Esimerkiksi HR ei voi auttaa mielikuvatyössä, jos mielikuva on huono toimipaikasta, esimiestyöstä tai työntekijästä johtuen. Positiiviselta kantilta taas, hyvä mielikuva toimipaikasta lähtöisin voi ajan myötä parantaa toimialalähtöistä mielikuvaa.

Kyselyn perusteella esimieslähtöisistä työnantajamielikuvatekijöistä eniten kehitystä tarvitaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien edistämiseen. Ennen kuin ominaisuuteen liittyviä seikkoja on parannettu, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ei kannata käyttää

niin sisäiseen kuin ulkoisenkaan työnantajabrändäykseen. Samoin vastauksista voi todeta, että uralla etenemismahdollisuuksia tulisi tuoda enemmän esille yrityksessä sisäisesti ja ulkoisesti. Henkilökuntaetuja tulisi markkinoida yrityksen ulkopuolelle enemmän. Nyt 10 % potentiaalisista työntekijöistä piti etuja huonoina, yli puolet eivät osanneet sanoa, mielestäni lukujen tulisi todellisuuteen peilaten olla imartelevampia. Mielestäni on poikkeuksellista, että Shell HelmiSimpukan henkilökuntaa saa hyödyntää esimerkiksi Scandicin hotellivarauksiin henkilökuntahintoja ja muista Restelin ravintoloista alennus on tuntuva. Tätä tulisi mainostaa ulkopuolisille enemmän, sillä uskon sen jo olevan hyvä erottautumistekijä. Parhaimman arvioin esimieslähtöisistä piirteistä sai työnantajan rehellisyys, kaikkien vastaajaryhmien kesken. Esimiestyön kannalta vahvuuksiin voidaan siis lukea rehellisyyden, jota voisi jatkossa vahvistaa etenkin yrityksen ulkopuolisessa mielikuvamarkkinoinnissa.

HR-lähtöisistä työnantajamielikuvista eniten kehitystä tarvitaan yksinkertaisesti yrityksen vetovoiman lisäämiseen. Työntekijöistä puolet ei osannut sanoa, onko kilpailija houkuttelevampi työpaikka, koen sen olevan suhteellisen suuri osuus. Potentiaalisista työntekijöistä puolet ei osannut sanoa ja viidesosa oli kilpailijan kannalla.

Työntekijälähtöinen työnantajamielikuvatyö on Shell HelmiSimpukassa mielestäni vähäisellä huomiolla, sillä esimerkiksi somelähetteliisyys on vielä alkutekijöissä. Potentiaalisten työntekijöiden vastauksista voisi päätellä, että yrityksen näkyvyyttä tulisi parantaa oppilaitosyhteistyössä ja tapahtumissa. Voisiko tähän asti HR:n vastuulla ollutta oppilaitosyhteistyötä virkistää työntekijöiden voimin? Työntekijöiden mukaanotto erilaisiin yhteistyökuvioihin lisää yrityksen läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta, työntekijä osaa lisäksi kertoa työstä erilailla potentiaalisille hakijoille.

Toimialalähtöisistä tekijöistä huonoimman arvion saivat palkkaus ja työajat. Työaikaan eli kolmivuorotyön poistamiseen ei liikeidean vuoksi voi vaikuttaa, vaan on tehtävä niitä muutoksia, jotka ovat käytännön kannalta mahdollisia. Esimiehen tulee suunnitella työvuorolistat työntekijän lepoajat huomioiden, vähintäänkin työehtosopimuksen velvoittamissa määrin. Työvuorotoiveiden toteutuminen ja vuorojen tasapuolisuus on esimiehen vastuulla. Voisiko työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin lisätä? Yhtenä esimerkkinä voisi käyttää vuoronperäistä etuoikeutta työntekijöiden kesken, jolloin työntekijät saisivat vuorotellen suunnitella omat vuoronsa tulevalle listalle esimiehen antamien ehtojen mukaan. Työaikaan voi myös HR ottaa kantaa työpaikkailmoituksissa, kääntämällä seikan vahvuudeksi. Työpaikkailmoituksessa voidaan vedota esimerkiksi opiskelijoihin sillä, että monipuoliset työajat mahdollistavat työajat opintojen ohella tai palkkaan vaikuttavat yölliset voivat olla jollekin hakijalle sopiva argumentti hakea paikkaa.

Palkkauksen ollessa toimialalähtöinen piirre, tulisi alan toimijoiden vastata heikkoihin arvosanoihin kompensoimalla piirrettä jotenkin. Työntekijöitä voisi palkita enemmän, nythän tuloksena oli, että puolet työntekijöistä piti palkitsemista riittämättömänä tai eivät osanneet ottaa siihen kantaa. Työntekijöille tulee tarjota jotain muuta hyötyä siinä määrin, että työnteolle löytyykin muita argumentteja.

Tutkimuksen potentiaalisten työntekijöiden kyselyssä eniten vastauksia keräsi ”en osaa sanoa” – vaihtoehto. Tämä voidaan yrityksen maineenhallinnan kantilta tulkita kahdella eri tavalla, sen voi nähdä joko uhkana tai mahdollisuutena. Vastaajien tietämättömyys yrityksestä voi olla uhka yrityksen toiminnalle siinä vaiheessa, jos kilpailijoiden ominaisuudet tunnetaan paremmin ja positiivisemmin. Seikan voi nähdä mahdollisuutena oman aseman parantamisessa työntekijämarkkinoilla, sillä mielikuvia ei tarvitse ensin muuttaa neutraaleiksi ja sitten positiivisiksi, vaan potentiaalisten työntekijöiden mielikuvan voivat olla helpostikin muokattavissa. Näin ollen lähtökohdat työnantajamielikuvatyölle ovat hyvät.

Tiivistetysti sanottuna hyvän työnantajamielikuvan omaavan yrityksen tulee olla ketterä ja ennakoiva. Yrityksen on keskityttävä oppimisen ja johtamisen kehittämiseen, työntekijöiden liikkuvuuteen, palkitsemiseen, osaamisjärjestelmiin sekä oikeanlaisiin rekrytointiprosesseihin. Restelin johtamistapaa tulisi luotsata transformationaaliseen johtamiseen.

Shell HelmiSimpukan ja Restelin organisaatiokaavio voi olla liian korkea vastamaana nykypäivän työelämän nopeita muutoksia vaativaa ketteryyttä. Korkea organisaatiokaavio ei ole muutosten läpiviennissä kovinkaan ketterä ja lisäksi joidenkin työntekijöiden potentiaali voi jäädä täysin hyödyntämättä. Itse olen käytännön työssä kokenut muutosten läpiviennit hitaiksi, sillä ison organisaation toimintatapojen muutokset vievät aikaa. Korkea organisaatiokaavio ajaa usein esimiehet myös mieltämään, että kaavion huipulla olevat roolit ovat yrityksen toiminnan kannalta kaikkein kriittisimmät, jolloin jotkut tekijät saattavat jäädä huomiotta. Yrityksessä tulisi selkeät varasuunnitelmat tiettyjen roolien hoitamiseksi, mikäli joku työntekijä jää yrityksestä pois. Näin ollen mahdollistetaan yrityksen toiminnan jatkuminen kaikilla osa-alueilla.

Restelin henkilökuntaan liittyvänä visiona on olla halutuin työpaikka. (Restelin strategia 2018.) Projektin tuloksia voi jatkossa hyödyntää HelmiSimpukan työnantajamielikuvan kehittämisessä eli halutuimman työpaikan luomisessa. Jatkoprojektiksi ehdotan kehitysehdotusten käytäntöön panoa, jalkautusta. Työ herätti myös ajatuksia esimiesten työssä jaksamisesta. Henkilöstön vaihtuvuus voi olla esimiehille hyvinkin raskasta ja stressaavaa, joten esimiesten jaksamiseen ja työhyvinvointiin voisi kiinnittää enemmän huomiota. Jat-

kossa voisi tutkia esimiesten jaksamisen tasoa ja laatia yritykseen jaksamista tukevaa toimintaa. Toimilla edistetään samalla Restelin kokemista halutuimpana työpaikkana esimiesten keskuudessa.

Shell HelmiSimpukka – ketjun työnantajamielikuva koetaan pääasiallisesti positiivisena, herättäen vain palkkauksen suhteen poikkeavan negatiivisen mielikuvan ja voimakkaan positiivisen mielikuvan puolestaan rehellisyyden suhteen. Tutkimustulokset imartelevat työnantajaan liitettyä rehellisyyttä, mutta muiden ominaisuuksien osalta ”halutuimman työpaikan” paikalle on vielä matkaa. Toki lähtökohdat ovat hyvät, kun kaikki paitsi palkkaus koetaan edes lievästi positiivisella tavalla työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden kesken. Lisäksi rehellisyyden onkin oltava ensimmäisenä yrityksellä kunnossa, jotta yrityksen toimet ja viestintä koetaan uskottavana. Työnantajan ominaisuuksien tulee kuitenkin herättää enemmän positiivisia tuntemuksia, ”ei osaa sanoa” – vastausten sijaan, jotta voidaan puhua erottautumisesta työnantajana. ”Halutuin työpaikka” titteliin on siinäkin mielessä vielä matkaa, että kilpailijan houkuttelevuutta suhteessa Shell HelmiSimpukkaan, vastausten hajonnat olivat suuria. Työntekijöistä puolet ei osannut sanoa ja potentiaalisista työntekijöistä viidesosa oli kilpailijan kannalla, reilu puolet eivät osanneet sanoa. Yritys voisi tehdä huomattavankin eron kilpailijaansa työntekijöiden silmissä, tarjoamalla jotain, mitä kilpailija ei tarjoa. Työnantajaedustajien (12.3.2018) mukaan oleellisin onkin keksiä niitä attribuutteja, jotka koetaan kulloisellakin hetkellä houkuttelevimmiksi. Potentiaalisten työntekijöiden kyselyssä eniten työpaikan valintaan vaikuttaa palkka, ja juuri palkka oli se ominaisuus, joka miellettiin Shell HelmiSimpukassa heikoiten. Mitä asialle voi tehdä? Jos itse ominaisuutta ei voi muuttaa, tulee muuttaa jotain sen ympäriltä. Yrityksen tulee keskittyä kokonaisuuden hallintaan, sillä nimenomaan vahva työnantajabrändi vetoaa kuhunkin yrityksen sidosryhmään. Vahva, positiivinen työnantajamielikuva mahdollistaa jopa alhaisemman palkkatason työntekijöille verrattuna heikon työnantajamielikuvan omaavan yrityksen työntekijöihin. Ensi alkun palkkaa voisi kompensoida esimerkiksi parhailla henkilökuntaeduilla tai luomalla työntekijöille parhaat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Yksilölle tulee luoda muita syitä työntekoon kuin palkkaus, johtamisen ja yrityskulttuurin kautta. Työnantajamielikuvan tulee olla ”halutuinta”, kun visiona on olla ”halutuin työpaikka”.

Lähteet

Julkaistut lähteet

American Express 19.1.2011. 11 Traits of a great employer. Luettavissa: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/11-traits-of-a-great-employer-1/>. Luettu 18.3.2018.

Andreassen, T. & Lindestad, B. 1998. The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty. Journal of Service Research. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Tor_Andreassen/publication/258158506_The_Effect_of_Corporate_Image_in_the_Formation_of_Customer_Loyalty/links/553803650cf247b8587d240c.pdf. Luettu 13.5.2018.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. WSOY. Helsinki.

Barona 2017. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti>. Luettu 23.2.2018

Barriere, M., Owens, M. & Pobereskin, S. 2018. Linkig Talent To Value – article in McKinsey Quarterly, 4/2018. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/linking-talent-to-value>. Luettu 22.4.2018.

Bellou, Chaniotakis, Kehagias & Rigopoulou 2015. Employer Brand of Choice: an employee perspective. Journal of Business Economics and Management. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Victoria_Bellou/publication/288073052_Employer_Brand_of_Choice_an_employee_perspective/links/56f2bd2308ae2712975ca588.pdf. Luettu 13.5.2018.

Dowling, G. 2006. Communicating Corporate Reputation through Stories. California Management Review, vol 49. Luettavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/dowling-reputation-stories.pdf>. Luettu 13.5.2018.

Duunitori 2015a. Hyvä työnantajamielikuva on avain onnistuneeseen rekrytointiin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajamielikuva/>. Luettu 22.2.2018.

Duunitori 2015b. Tässä ovat vuoden 2015 ihanteellisimmat työnantajat. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/universum-2015-ihanteellisimmat-tyonantajat/>. Luettu 23.2.2018.

Duunitori 2017. Kansallinen rekrytointitutkimus 2017. Luettavissa: https://drive.google.com/file/d/0B_RF1ig2AeTENEtZnVDXy1XZXM/edit. Luettu 22.2.2018

EK 2016. Rekrytointivaikeudet kasvussa. Luettavissa: <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/02/11/rekrytointivaikeudet-kasvussa/>. Luettu 17.02.2016.

Ely-keskus 2018. Työttömien työnhakijoiden määrä laski maaliskuussa. Luettavissa: https://www.ely-keskus.fi/web/ely/uutiset-2018/-/asset_publisher/zLV23p6BEOJa/content/tyottomien-tyonhakijoiden-maara-laski-maaliskuussa?redirect=https%3A%2F%2Fwww.ely-keskus.fi%2Fweb%2Fely%2Fuutiset-2018%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_zLV23p6BEOJa%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-8%26p_p_col_count%3D1. Luettu 8.5.2018.

Ely-keskus 24.10.2017. Ammattibarometrit – Uusimaa. Luettavissa: http://www.ely-keskus.fi/web/ely/uudenmaan-ammattibarometrit;jsessionid=025AA74CB9EB5E10102CB2AB9724EAEE?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14405#.Wo-5zk0Un4a. Luettu 23.2.2018.

Ely-keskus 2018b. Ammattibarometrit – Uusimaa. Luettavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/vertailu.asp?maakunta=uusimaa&vuosi=18i&kieli=>. Luettu 18.4.2018.

Esmaeilpour, M. & Barjoei, S 2016. The effect of corporate image on customer satisfaction through Brand equity. Advances in Management and Applied Economics. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1794833729>. Luettu 5.5.2018.

EVA 2010. Millainen on hyvä työpaikka? 2010. Luettavissa: <http://www.eva.fi/tyotjatekijat/millainen-on-hyva-tyopaikka-2010/>. Luettu 18.3.2018.

Gatewood, R., Gowan, M. & Lautenschlager, G. 1993. Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. The Academy of Management Journal, Vol. 36. Luettavissa: file:///C:/Data/Downloads/Corporate_Image_Recruitment_Image_and_In.pdf.
Luettu 13.5.2018.

Gray, E. & Balmer, J. 1998. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning, vol 31. Luettavissa:
file:///C:/Data/Downloads/Managing_Corporate_Image_and_Corporate_Reputation_.pdf.
Luettu 12.5.2018.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Itäväylä 07.02.2018. Tulevaisuuden ammatteja ja tuhansia työpaikkoja. Lehtiartikkeli.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Kehittämisraportteja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kansallinen ennakointiverkosto 2018. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakkoinnin perusmenetelmänä. Luettavissa: <http://foresight.fi/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakkoinnin-perusmenetelmana/>. Luettu 17.3.2018.

Kamk. 2018. Haastattelu. Luettavissa:
<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu 26.2.2018.

Koppa 2014a. Menetelmäpolku. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. Luettu 27.2.2018.

Koppa 2014b. Tilastollisesti kuvaava analyysi. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>. Luettu 17.3.2018.

Koppa 2015. Tilastollisesti kuvaava analyysi. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>. Luettu 14.5.2018.

KvaliMOTV 2018a. Teemahaastattelu. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 26.2.2018.

KvaliMOTV 2018b. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu 26.2.2018.

KvaliMOTV 2018c. Ryhmähaastattelu. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html. Luettu 6.5.2018.

KvaliMOTV 2018d. Sisällönanalyysi. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu 14.5.2018.

KvantiMOTV 2003. Otos ja otantamenetelmät. Luettavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Luettu 11.5.2018.

Laine, E. 2007. Benchmarking-menetelmän hyödyntäminen yrityksen energianhallinnan työkalun toteutuksen suunnittelussa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11265/2008-02-26-12.pdf?sequence=1>. Luettu 17.3.2018.

Lievens F., Van Hove, G. & Anseel, F. 2007. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying framework. British Journal of Management, vol 18. Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33489503/bjom.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526062289&Signature=4TrCeC8iec6kRFFH Oug8PJ9Ed4s%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOrganizational_Identity_and_Employer_Ima.pdf. Luettu 11.5.2018.

Lievens, F. & Slaughter, J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Luettavissa: <https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf>. Luettu 6.5.2018.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Mandhanya, Y. & Shah, M. 2010. Employer Branding – a Tool for Talent Management. Global Management Review, vol 4. Luettavissa:

<https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09739947&AN=55436194&h=Pac3oGjpZu%2f7af8BxzufwFHOZZJi6TEj%2fIEe67zSpSpMWKIaW%2btc48upZmOxmAAp4LtSeK8xtGM3xYCVLNzjDw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d09739947%26AN%3d55436194>. Luettu 12.5.2018.

Mara 2016. Henkilöstö- ja koulutustiedustelu: hotelli- ja ravintola-alalla eniten rekrytointivaikeuksia. Luettavissa:

<https://www.mara.fi/uutiset/hotelli--jaravintola-alalla-eniten-rekrytointivaikeuksia>
Luettu 17.2.2016.

Mihalcea, A. 2017. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. Management Dynamics in the Knowledge Economy 2017. Luettavissa:

<http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/215/176>. Luettu 22.3.2018.

Monster 2018a. Työnantajamielikuva. Luettavissa: <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva.aspx>. Luettu 23.2.2018.

Monster 2018b. Huolehdi työnantajamielikuvasta myös vaikeina aikoina. Luettavissa: <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/huolehdi-tyonantajamielikuvasta.aspx>. Luettu 23.2.2018.

Monster 2018c. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältä päin. Luettavissa:

https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx. Luettu 23.2.2018.

Monsterklubi 2017. Nämä ovat työn tärkeimmät ominaisuudet. Luettavissa:

<https://www.monsterklubi.fi/tyon-tarkeimmat-ominaisuudet/> Luettu 18.3.2018.

- MPX 27.5.2016. 9 Qualities of a Good Employer. Luettavissa: <https://news.merchantproexpress.com/9-qualities-of-a-good-employer>. Luettu 18.3.2018.
- MTL-toimistot, Virkkunen, S. & Moilanen, T. 2002. Me®kit. Frenkelin kirjapaino. Espoo.
- Nguyen & Leblanc 2001. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. Journal of Retailing and Consumer Services, vol 8. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698900000291>. Luettu 13.5.2018.
- Palkkaus 18.12.2015. Miten löydän työntekijä? Luettavissa: https://www.palkkaus.fi/Cms/Article/mista_loydan_tyontekijan. Luettu 22.02.2018.
- PAM 11/2015. Tuottavuusloikka Prismassa. Lehtiartikkeli.
- PAM 24.8.2015. Selin: lisää työtunteja osa-aikaisille – ei kokoaikaisille. Luettavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/uutinen/2015/08/selin-lisaa-tyotunteja-osa-aikaisille-ei-kokoaikaisille.html>. Luettu 24.2.2018
- Priyadarshi, P. 2011. Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. Indian Journal of Industrial Relations. Luettavissa: <file:///C:/Data/Downloads/EmployerBrandImage2.pdf>. Luettu 12.5.2018.
- Psycon 2.9.2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>. Luettu 18.3.2018.
- Reis, G., Braga, B. & Trullen, J. 2016. Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. Emerald insight. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:2105/doi/full/10.1108/PR-07-2016-0156>. Luettu 18.3.2018.
- Restel 2018. Luettavissa: <https://restel.fi/>. Luettu 27.2.2018.
- Restelin strategia 2018. Restel Oy. Restelin sisäinen materiaali.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. 18.12.2014. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. Emerald Insight. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:2105/doi/full/10.1108/LODJ-12-2014-0243> Luettu 18.3.2018.

Sillanpää, A. 2018. Työnantajabrändäys: rekrytointimarkkinoinnin puuttuva palanen? Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/57260/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201803061667.pdf?sequence=1>. Luettu 12.5.2018.

Shellhelimisimpukka 2016. Tietoa meistä. Luettavissa:
<http://www.shellhelimisimpukka.fi/tietoameista>. Luettu 26.2.2018.

Simon Sinek webinaari 4.12.2013. Why Leaders Eat Last. Katsottavissa:
<https://www.youtube.com/watch?v=ReRcHdeUG9Y>. Katsottu 27.2.2018.

Spoken 2018. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <http://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>. Luettu 26.2.2018.

Stat 2018. Käsitteet. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/aineelliset_hyo.html. Luettu 27.2.2018.

Stat 14.12.2009. Kannustavaa johtamista tarvitaan tulevaisuudessa. Luettavissa:
http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=6. Luettu 18.3.2018.

Talouselämä 17.9.2015. Nuoria ei kiinnosta alat, jotka eivät ole mediaseksikkäitä – Yle: Näihin hommiin ei löydy tekijöitä. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nuoria+ei+kiinnosta+alat+jotka+eivat+ole+mediaseksikka+ita>. Luettu 21.9.2015.

Tang, W. 2007. Impact of Corporate Image and Corporate Reputation on Customer Loyalty: a Review. Management Science and Engineering, vol. 1. Luettavissa:
<file:///C:/Data/Downloads/850-871-1-PB.pdf>. Luettu 13.5.2018.

Tavast, M. 2012. Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto.

Tilastoapu 2018. Aki Taanila. Kyselylomakkeen kysymykset. Luettavissa:
<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/28/kyselylomakkeen-kysymykset/>. Luettu 22.3.2018.

Tuzuner, V. & Yuksel, C. 2009. Segmenting Potential Employees According to Firm`s Employers Attractiveness Dimension in the Employer Branding Concept. Journal of Academic Research in Economics. Luettavissa: http://www.jare-sh.com/downloads/num_1_issue_1_2009/tuzuner.pdf. Luettu 13.5.2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tut 2018. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Luettavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>. Luettu 26.2.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2/2017. Ammattibarometri. Luettavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/posteri.asp?maakunta=uusimaa&vuosi=17ii&kieli=>. Luettu 23.2.2018.

UEF 2018. Benchmarking. Luettavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking> Luettu 17.3.2018.

Uusimaa 19.11.2015. Avoimiin työpaikkoihin ei saada työntekijöitä. Lehtiartikkeli.

Uusimaa 22.11.2015. Avoimiin työpaikkoihin ei saada työntekijöitä. Lehtiartikkeli.

Uusimaa 15.2.2018. VBO tarjoaa kesätyöntekijöille mahdollisuuden esittäytyä. Lehtiartikkeli.

Uusimaa 22.2.2018. Kuin oppikirjan esimerkki. Pääkirjoitus.

Uusimaa 25.2.2018. Palkitseminen pielessä. Lehtiartikkeli.

Uusimaa 26.2.2018. Myönteistä näkökulmaa etsimässä. Lehtiartikkeli.

Uusimaa 8.3.2018. Liki joka viides ei saa täysiä tunteja. Lehtiartikkeli.

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Mainostajien liitto. Helsinki.

Urbankova, H., & Hudakova, H. 1.12.2017. Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. Economics & Sociology. Luettavissa: http://www.economics-sociology.eu/files/08_04_429_Urbancova_Hudakova.pdf. Luettu 22.4.2018.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Bookwell Oy. Juva.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018a. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. Luettu 20.3.2018.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018b. Frekvenssijakauma. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/frekv.htm>. Luettu 22.3.2018.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2018c. Tunnusluvut. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/tunnu.htm>. Luettu 6.5.2018.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, J. 2007. Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. Journal of Marketing Management. Luettavissa: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13977/1/2009003435.pdf>. Luettu 12.5.2018.

Yi-Ting, T., Ronnie, Y., Ning-Kuang, C., Teresa, C. & Shih-Ming, T. 2011. Effects of Employees' Uniform on Company Image and Employees' Self-perceptions and Customers' Perceptions. Asia Pacific Journal of Tourism Research. Dec2011, Vol. 16 Issue 6. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b12c6b48-d311-499a-a878-516175cb7d7d%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRlAN=66140402&db=hjh>. Luettu 22.3.2018.

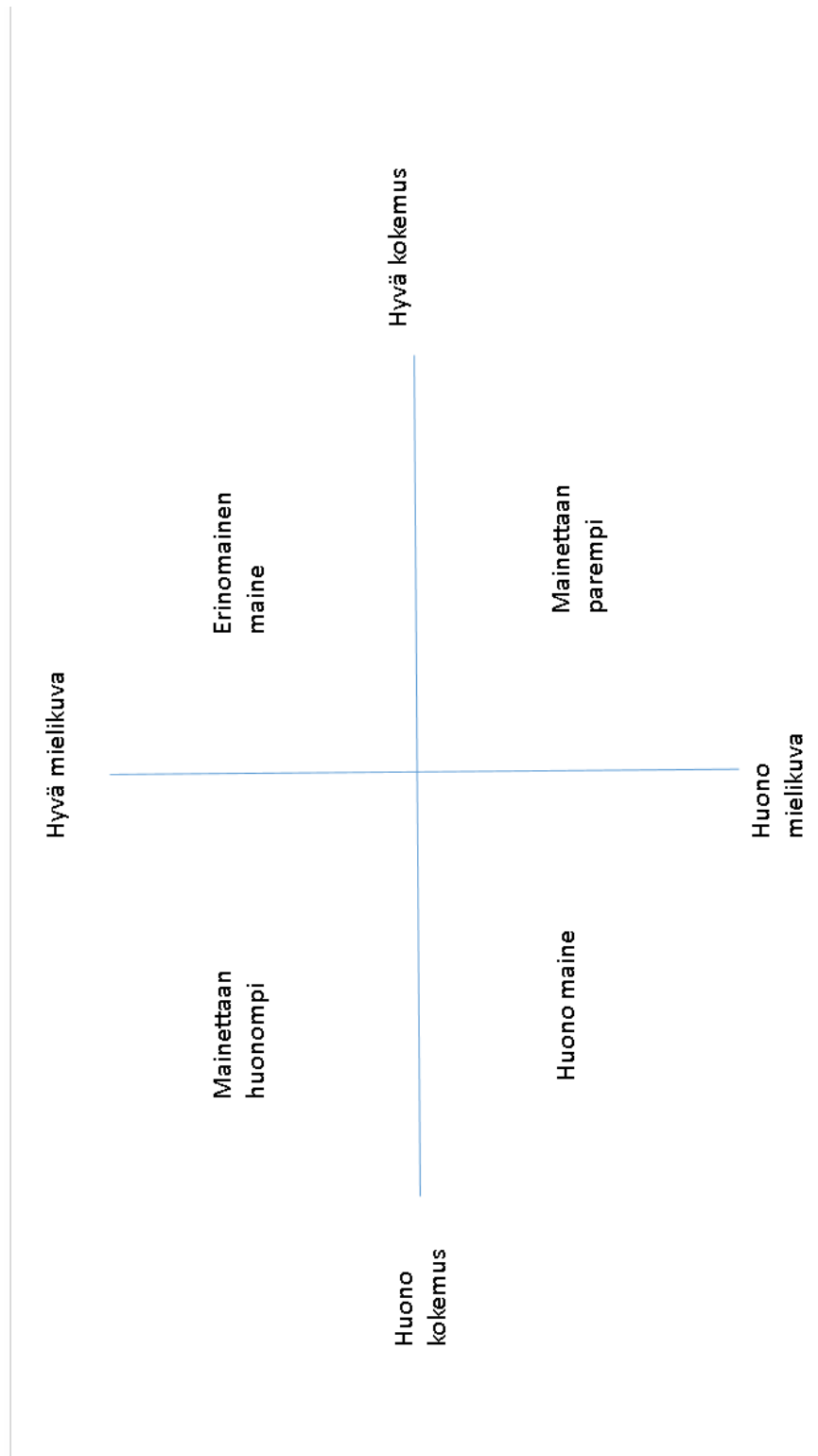
Julkaisemattomat lähteet

Työnantajaedustajat 12.3.2018. Rekrytointipäällikkö ja rekrytointikoordinaattori. Restel Oy. Haastattelu. Helsinki.

Strandman 14.2.2018. St1 koulutuspäällikkö. Esitys, St1 päivät. Seinäjoki.

Liitteet

Liite 1. Maineen nelikenttä



Liite 2. Kysely potentiaalisille työntekijöille

1. Onko sinulla oman alan työkokemusta
 - a. Kyllä, oppilaitoksen kautta (esim. harjoittelu)
 - b. Kyllä, löysin paikan itse
 - c. Ei
2. Mikä seuraavista vaikuttaa eniten työpaikan valinnassa
 - a. palkka
 - b. työn mielekkyys
 - c. työnantajamielikuva
 - d. sijainti
 - e. etenemismahdollisuudet
3. Mikä seuraavista asioista vaikuttaa eniten päätökseesi, mikäli sinulle on tarjottu enemmän kuin yksi työpaikka
 - a. työnantajan suomalaisuus
 - b. toimialan kiinnostavuus
 - c. hyvät etenemismahdollisuudet
 - d. mahdollisuus tehdä töitä ainoastaan ”normaalina” toimistotyöaikana
 - e. organisaation tunnettuus
4. Pystyisitkö kuvittelemaan itsesi Shell HelmiSimpukan palveluksessa nyt tai valmistuttuasi
 - a. kyllä
 - b. ei, koska_____
 - c. en osaa sanoa
5. Onko yritys näkynyt sinulle jotenkin opiskelussasi
 - a. ei
 - b. kyllä, missä:
 - i. luento
 - ii. harjoittelu
 - iii. kesätyö
 - iv. muu:_____
6. Koetko, että Shell HelmiSimpukan tulisi lisätä näkyvyyttä nuorille suunnatuissa tapahtumissa tai oppilaitosyhteistöissä
 - a. ei
 - b. kyllä, molemmissa
 - c. kyllä, oppilaitosyhteistöissä

d. kyllä, tapahtumissa

i. kehitysehdotukset näkyvyyden lisäämiseksi tapahtumiin ja oppilaitosyhteistyöhön: _____

7. Onko Shell HelmiSimpukka näkynyt tarpeeksi sosiaalisessa mediassa

a. kyllä

b. ei, kehitysehdotukset: _____

c. en osaa sanoa

8. Onko työnantajamielikuvalla sinun mielestäsi merkitystä hakiessasi työpaikkaa

a. kyllä

b. ei

c. en osaa sanoa

9. Onko sinun mielestäsi Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuva

a. Erinomainen

b. Hyvä

c. Kohtalainen

d. Huono

e. En osaa sanoa

10. Kehitysehdotuksia Shell HelmiSimpukkaan: _____

Liite 3. Kysely nykyisille työntekijöille

Nykyiset työntekijät

1. Minkälaisista asioista kerrot ystäville ja tutuille:
2. Minkälaiseen sävyyn kerrot työpaikastasi/miten kuvailet työpaikkaasi ystäville ja tutuille: (henki negatiivinen vai positiivinen)
3. Kerro työnantajamielikuvastasi Shell HelmiSimpukkaa / Resteliä kohtaan
4. Kuinka kehittäisit sitä
5. Mitkä asiat koet töihin tullessa tai töissä ollessa miellyttäväksi ja mitkä epämiellyttäväksi
6. Voisiko työyhteisön tunnelmaa muuttaa fyysisillä olosuhteilla / erilaisilla käytänteillä tai rutiineilla, millä:
7. Mihin asioihin haluaisit vaikuttaa työssäsi enemmän
8. Mitä toivoisit esimiesten työskentelyltä / johtamiselta
9. Miten toivoisit viestinnän kehittyvän
10. Mitkä käytänteet koet töissä hyväksi (joiden et halua muuttuvan) ja mitkä muuttaisit

Liite 4. Haastattelukysymykset työnantajaedustajille

1. Onko saatavilla dataa työnhakijoista/avoin työpaikka, vertailukelpoisia lukuja eri vuosilta? Onko hakijoiden määrä vähentynyt tai koettu haasteeksi Shell HelmiSim-pukka -ketjulla?

- Kysymyksellä viitataan majoitus- ja ravitsemisalan työnhakijapulaan:

EK:n vuosittaisen henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan eniten rekrytointivaikeuksia olisi hotelli- ja ravintola-alalla. Yritysten kokemat rekrytointivaikeudet ovat kasvaneet, avointen työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaamisessa on edelleen vaikeuksia. 20 % kaikista yrityksistä ja 25 % palvelualan yrityksistä kokee rekrytointivaikeuksien johtuvan nimenomaan hakijoiden puutteesta. (Mara 2016.)

Avomien työpaikkojen määrä kasvaa ja työnantajien mukaan ilmoitettuihin paikkoihin on vaikea löytää tekijöitä. (Uusimaa 19.11.2015.)

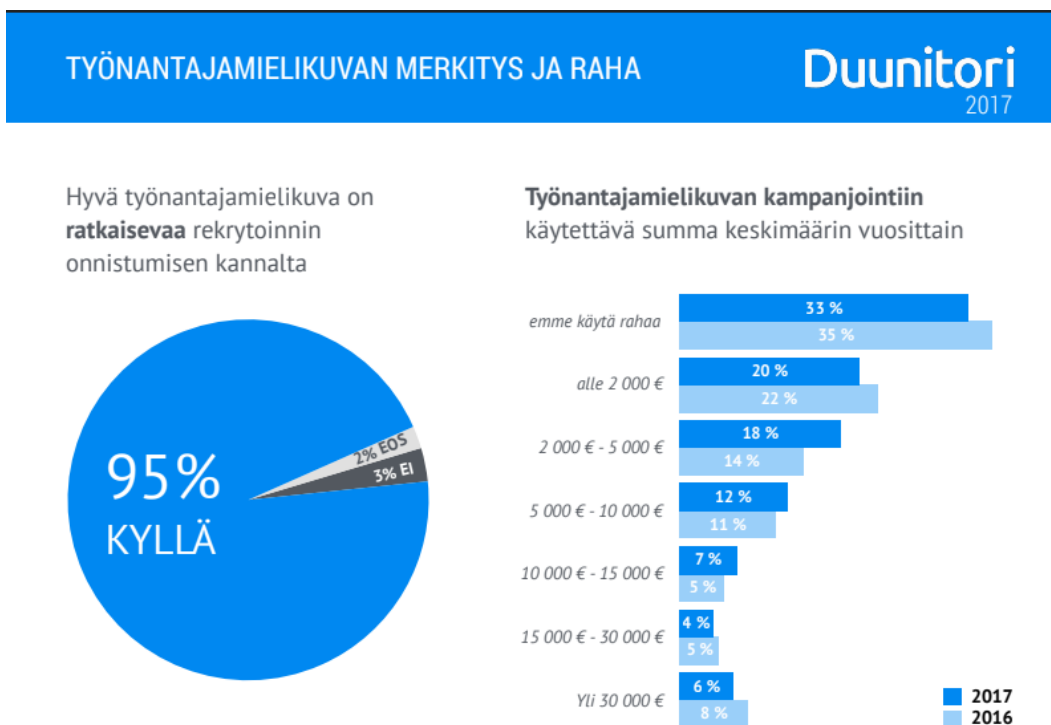
Ammattibarometrin työllistymisnäkökymien mukaan juuri tarjoilijoista, ravintola- ja suurtaloustyöntekijöistä oli pulaa Uudenmaan ELY-keskuksen alueella vuonna 2017. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2/2017.)

Arkistotietojen mukaan vuoteen 2014 tarjoilijoiden, ravintola- ja suurtaloustyöntekijöiden työvoiman kysyntä ja tarjonta ovat olleet tasapainossa, ja vuodesta 2015 alkaen vuoteen 2018 asti hakijoista on ollut pulaa Uudenmaan alueella. (ELY-keskus 24.10.2017.)

2. Paljonko rahaa Shell HelmiSimpukka -ketjulla käytetään vuosittain työnantajamielikuvan kehittämiseen? Onko summa muuttunut vuosien varrella?

- Mitä ajatuksia Duunitorin tutkimus työnantajamielikuvaan käytettävistä rahasta herättää?

Suomen suurin rekrytointimedia ja työnhakupalvelu Duunitori suoritti 2017 Kansallisen rekrytointitutkimuksen. Duunitori Oy:n tavoitteena oli selvittää rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Kyselyyn vastasi 188 rekrytoinnin ammattilaista.



Eli tutkimuksen mukaan jopa 95 % vastaajista on yhtä mieltä siitä, että työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin kannalta. Kuitenkaan suurin vastaajajoukko (33 %) ei käytä lainkaan rahaa työnantajamielikuvan kampanjointiin. (Duunitori 2017.)

3. Mitä keinoja Shell HelmiSimpukka -ketju käyttää työnantajamielikuvan kehittämiseen?

4. Kenen vastuulla työnantajamielikuvan kehittäminen on Shell HelmiSimpukka -ketjulla?
5. Mihin suuntaan työnantajamielikuvaa ollaan kehittämässä?
6. Vapaa kuvailu Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvasta:

Liite 5. Kaikkien haastateltavien kysely, Osgoodin taulukko

1. Aseta mielikuvasi mukainen mielipide janalle kuvaillen Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuvaa / työtä Shell HelmiSimpukassa

	Ei osaa sanoa							
Epämiellyttävät tehtävät	1	2	3	4	5	6	7	Miellyttävät tehtävät
Vanhanaikainen, jämähtänyt yritys	1	2	3	4	5	6	7	Nuorekas, uudistuva yritys
Yksipuolinen työ	1	2	3	4	5	6	7	Monipuolinen työ
Huonot työntekijät	1	2	3	4	5	6	7	Hyvät työntekijät
Ei palkitse työntekijöitään	1	2	3	4	5	6	7	Palkitsee työntekijöitään
Huono palkkaus	1	2	3	4	5	6	7	Hyvä palkkaus
Helppoa työtä	1	2	3	4	5	6	7	Vaativaa työtä
Epärehellinen työnantaja	1	2	3	4	5	6	7	Rehellinen työnantaja
Kilpailija (esim. ABC) houkuttelevampi työnantaja	1	2	3	4	5	6	7	Kilpailijoita (esim. ABC) houkuttelevampi työnantaja
Huonot henkilökuntaedut	1	2	3	4	5	6	7	Hyvät henkilökuntaedut
Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1	2	3	4	5	6	7	Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön
Yrityksessä ei etenemis- mahdollisuuksia uralle	1	2	3	4	5	6	7	Yrityksessä hyviä etenemis- mahdollisuuksia uralle

Liite 6. Potentialisten työntekijöiden frekvenssijakaumat ja avoimet vastaukset

Kysymys 1. 1. Onko sinulla oman alan työkokemusta			
	f	%	kertymä%
Kyllä, oppilaitoksen kautta (esim harjoittelu)	19	58	58
Kyllä, löysin paikan itse	5	15	73
Ei	9	27	100
Kysymys 2. Mikä seuraavista vaikuttaa eniten työpaikan valinnassa			
	f	%	kertymä%
Palkka	15	45	46
Työn miellekkyyys	15	45	91
Työantajamielikuva			
Sijainti			
Etenemismahdollisuudet	3	9	100
Kysymys 3. Mikä seuraavista asioista vaikuttaa eniten päätökseesi, mikäli sinulle on tarjottu enemmän kuin yksi työpaikka			
	f	%	kertymä%
Työantajan suomalaisuus			
Toimialan kiinnostavuus	22	67	67
Hyvät etenemismahdollisuudet	10	30	97
Mahdollisuus tehdä töitä ainoastaan "normaalina" toimistotyöaikana			
Organisaation tunnettuus	1	3	100
Kysymys 4. Pystyisitkö kuvittelevaan itsesi Shell HelmiSimpukan palveluksessa nyt tai valmistuttuasi			
	f	%	kertymä%
Kyllä	11	33	33
Ei, koska	4	12	45
En osaa sanoa	18	55	100
"en näe sitä paikkana, missä haluaisin olla töissä" "ei ole mun juttu"			
Kysymys 5. 5. Onko yritys näkynyt sinulle jotenkin opiskelussasi			
	f	%	kertymä%
Ei	29	88	88
Kyllä, missä:			
luento	2	6	94
harjoittelu			
kesätyö	2	6	100
muu:			
Kysymys 6. Koetko, että Shell HelmiSimpukan tulisi lisätä näkyvyyttä nuorille suunnatuissa tapahtumissa tai oppilaitosyhteistyössä			
	f	%	kertymä%
Ei	8	24	24
Kyllä, molemmissa	19	58	82
Kyllä, oppilaitosyhteistyössä	4	12	94
Kyllä, tapahtumissa	2	6	100
Kehitysehdotuksia näkyvyyden lisäämiseksi: "tarjouksia"			
Kysymys 7. Onko Shell HelmiSimpukka näkynyt tarpeeksi sosiaalisessa mediassa			
	f	%	kertymä%
Kyllä	6	18	18
Ei	7	21	39
En osaa sanoa	20	61	100
"riippuu tavoitteesta, kohdennetumpaa markkinointia", "lähinnä negatiivisesti (Ruskeasuo Shell)" "kuullut ja olen 22v Suomessa asunut"			
"give an influencer to takeover your account" "facebook näkyvyys? Hädintuskin olen edes HelmiSimpukasta"			
Kysymys 8. Onko työnantajamielikuvalla sinun mielestäsi merkitystä hakiessasi työpaikkaa			
	f	%	kertymä%
Kyllä	30	91	91
Ei	1	3	94
En osaa sanoa	2	6	100

Kysymys 9. Onko sinun mielestäsi Shell HelmiSimpukan työnantajamielikuva									
				f	%	kertymä%			
Erinomainen									
Hyvä				6	18	18			
Kohtalainen				7	21	39			
Huono									
En osaa sanoa				20	61	100			
Vastauksia yhteensä				KPL	33				
Kysymys 10. Kehitysehdotuksia Shell HelmiSimpukkaan:									
"ruokaa voisi kehittää"									
"enemmän tarjouksia"									
"nimen vaihto"									
"en tiedä teistä oikein mitään"									

Liite 7. Työntekijöiden avointen kysymysten vastaukset

Nykyisten työntekijöiden kysely	
1. Minkälaisista asioista kerrot ystäville ja tutuille:	
mukavista työkavereista	
mielenkiintoisista ja vaihtelevista työpäivistä	
minkälainen päivä on ollut	
jos on ollut ärsyttäviä asiakkaita tai päinvastoin on saanut hyvää palautetta kiireestä	
2. Minkälaiseen sävyyn kerrot työpaikastasi/miten kuvaillet työpaikkaasi ystäville ja tutuille: (henki negatiivinen vai positiivinen)	
positiivinen, työ odotettua monipuolisempaa ja mukavaa	
aika neutraali, vaihtelevasti positiivinen ja negatiivinen	
positiivinen pääasiassa	
3. Kerro työnantajamielikuvastasi Shell HelmiSimpukkaa / Resteliä kohtaan	
Rehti työnantaja	
Kuuntelee alaisiaan	
valmis kehittämään uusia ideoita ja epäkohtia	
olen tykännyt, kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti	
hyvä työllistäjä, töitä riittää	
4. Kuinka kehittäisit sitä	
ei kehitettävää	
enemmän voisi kysellä miten menee, missä voitaisiin parantaa	
palautetta enemmän	
henkilökunnan palkitseminen Restelin toimesta huonoa	
5. Mitkä asiat koet töihin tullessa tai töissä ollessa miellyttäviksi ja mitkä epämiellyttäviksi	
ilmapiiri ja työtoverit miellyttäviä	
kiire epämiellyttävää, mutta osa työtä ja siihen tottuu	
miellyttäviä: työtoverit, työtunnit, ei ole tylsää	
epämiellyttäviä: epäsiisteys	
tekemättömät työt, sotku raivostuttaa	
työkaverit miellyttää	
6. Voisiko työyhteisön tunnelmaa muuttaa fyysisillä olosuhteilla / erilaisilla käytänteillä tai rutineilla, millä:	
mielestäni ei	
en tiedä	
kassapisteen toimivuus paremmaksi	
liikaa oheistoimintoja, esim. VU	
7. Mihin asioihin haluaisit vaikuttaa työssäsi enemmän	
vaikutan mielestäni tarpeeksi työssäni	
palautteen saamiseen ja siisteyteen	
ruokatuotannon suunnitteluun	
8. Mitä toivoisit esimiesten työskentelyltä / johtamiselta	
jämäkkä ote, mutta valmis joustamaan tarpeen tullen	
ei aseta itseään muiden yläpuolelle	
valmis panostamaan yhteishenkeen	
hyvää ja huonoa palautetta enemmän	
perehtymistä käytännön työhön, esimiehet aluepäälliköstä ylöspäin	
9. Miten toivoisit viestinnän kehittyvän	
en osaa sanoa	
kerrotaisiin asiat suoraan	
info tiiviimmässä muodossa	
10. Mitkä käytänteet koet töissä hyviksi (joiden et halua muuttuvan) ja mitkä muuttaisit asema yläksi kiinni	
Vastaukset	
Porvoo	7
MLä	3

Liite 8. Kyselyjen Osgoodin taulukon frekvenssijakaumat ja keskiarvot

TYÖNANTAJAEDUSTAJAT				TYÖNTEKIJÄT				POTENTIAALISET TYÖNTEKIJÄT			
f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%	
Epämielittävät tehtävät	1			Epämielittävät tehtävät	1			Epämielittävät tehtävät	1		
2				2				2	3	7	7
3				3	1	10	10	3	1	2	9
4				4	3	30	40	4	21	47	56
5				5	1	10	50	5	15	33	89
6	2	100	100	6	5	50	100	6	4	9	98
7				7				7	1	2	100
Mielittävät tehtävät			Keskiarvo 6	Mielittävät tehtävät			Keskiarvo 6	Mielittävät tehtävät			Keskiarvo 4,4
Vanhanakainen, jämähtänyt yritys	1			Vanhanakainen, jämähtänyt yritys	1			Vanhanakainen, jämähtänyt yritys	1		
2				2				2	2	4	4
3				3	2	20	20	3	3	7	11
4				4	6	60	80	4	20	44	56
5	2	100	100	5		0		5	15	33	89
6				6	1	10	90	6	4	9	98
7			Keskiarvo 5	7	1	10	100	7	1	2	100
Nuorekas, uudistuva yritys				Nuorekas, uudistuva yritys			Keskiarvo 5	Nuorekas, uudistuva yritys			Keskiarvo 4,4
Yksipuolinen työ	1			Yksipuolinen työ	1			Yksipuolinen työ	1		
2				2				2	1	2	2
3				3				3			
4				4	2	20	20	4	20	44	50
5				5	2	20	40	5	11	24	75
6	2	100	100	6	4	40	80	6	9	20	95
7			Keskiarvo 6	7	2	20	100	7	2	4	100
Monipuolinen työ				Monipuolinen työ			Keskiarvo 6	Monipuolinen työ			Keskiarvo 4,7

	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%
Huonot työajat	1			Huonot työajat	1			Huonot työajat	1	2	4
	2				2	1	10		2	3	7
	3				3	4	40		3	2	4
Ei osaa sanoa	4	2	100	Ei osaa sanoa	4	1	10	60	4	23	51
	5				5	4	40	100	5	10	22
	6				6				6	2	4
Hyvät työajat	7			Hyvät työajat	7				7	3	7
				Keskiarvo 4 (e)				Keskiarvo 3,8			100
											Keskiarvo 4,2
Ei palkitse työntekijöitään	1			Ei palkitse työntekijöitään	1			Ei palkitse työntekijöitään	1	1	2
	2				2				2	3	7
	3				3	2	20		3	2	4
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	3	30	50	4	23	51
	5	1	50		5	2	20	70	5	8	18
	6	1	50		6	3	30	100	6	5	11
Palkitsee työntekijöitään	7			Palkitsee työntekijöitään	7				7	3	7
				Keskiarvo 5,5				Keskiarvo 4,6			100
											Keskiarvo 4,4
Huono palkkaus	1			Huono palkkaus	1	3	30	30	1		
	2				2	3	30	60	2	6	13
	3	1	50		3	2	20	80	3	6	13
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	1	10	90	4	25	56
	5	1	50		5				5	5	11
	6				6	1	10	100	6	1	2
Hyvä palkkaus	7			Hyvä palkkaus	7				7	2	4
				Keskiarvo 4				Keskiarvo 2,5			100
											Keskiarvo 3,9

	f	%	kertymä%	f	%	kertymä%	f	%	kertymä%
Helppoa työtä	1			1			1		
	2			2	2	20	2	3	7
	3			3			3	9	27
Ei osaa sanaa	4			4	4	60	4	21	74
	5	2	100	5	3	30	5	11	24
	6			6	1	10	6		98
Vaativa työtä	7		Keskiarvo 5	7			7	1	2
									100 Keskiarvo 4,0
	f	%	kertymä%	f	%	kertymä%	f	%	kertymä%
Epärehellinen työntekijä	1			1			1		
	2			2			2	1	2
	3			3	1	10	3	1	2
Ei osaa sanaa	4			4	1	10	4	22	49
	5			5	2	20	5	8	71
	6	1	50	6	3	30	6	5	11
Rehellinen työntekijä	7	1	100 Keskiarvo 6,5	7	3	30	7	8	18
									100 Keskiarvo 4,9
	f	%	kertymä%	f	%	kertymä%	f	%	kertymä%
Kilpailija (esim ABC)				Kilpailija (esim ABC)			Kilpailija (esim ABC)		
houkuttelevampi työntekijä	1			houkuttelevampi työntekijä	1		houkuttelevampi työntekijä	1	
	2			2			2	2	4
	3			3	1	10	3	7	16
Ei osaa sanaa	4	2	100	4	5	50	4	25	56
	5			5	3	30	5	8	18
	6			6	1	10	6		93
Kilpailijoita (esim. ABC)	7		Keskiarvo 4	Kilpailijoita (esim. ABC)	7		Kilpailijoita (esim. ABC)	7	100 Keskiarvo 4,1
houkuttelevampi työntekijä				houkuttelevampi työntekijä			houkuttelevampi työntekijä		

	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%	
Huonot henkilökuntaedut	1			Huonot henkilökuntaedut	1	10	10	Huonot henkilökuntaedut	1	1	2	2
	2				2				2	1	2	4
	3				3	20	30		3	2	4	9
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	23	51	60
	5				5	20	50		5	12	27	86
	6	2	100		6	40	90		6	4	9	95
Hyvät henkilökuntaedut	7			Hyvät henkilökuntaedut	7	10	100	4,8 Keskiarvo	7	2	4	100 Keskiarvo 4,4
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%	
Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1			Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1			Ei vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön	1	1	2	2
	2				2	20	20		2	1	2	4
	3				3	30	50		3	3	7	11
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	10	60	Ei osaa sanoa	4	27	60	71
	5	1	50		5	10	70		5	10	22	93
	6	1	100		6	20	90		6	2	4	98
Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön	7			Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön	7	10	100	4,1 Keskiarvo	7	1	2	100 Keskiarvo 4,2
	f	%	kertymä%		f	%	kertymä%		f	%	kertymä%	
Yrityksessä ei etenemis- mahdollisuuksia uralle	1			Yrityksessä ei etenemis- mahdollisuuksia uralle	1			Yrityksessä ei etenemis- mahdollisuuksia uralle	1			
	2				2				2			
	3				3	10	10		3	3	7	7
Ei osaa sanoa	4			Ei osaa sanoa	4	50	60	Ei osaa sanoa	4	22	49	56
	5	1	50		5	20	80		5	12	27	83
	6	1	100		6	20	100		6	5	11	94
Yrityksessä hyviä etenemis- mahdollisuuksia uralle	7			Yrityksessä hyviä etenemis- mahdollisuuksia uralle	7			4,5 Keskiarvo	7	3	7	100 Keskiarvo 4,6

Liite 9. Shell HelmiSimpukan maineen nelikenttä

